سلسلة إصدارات التدريب الإداري

إدارة الوقت

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفي

مؤسسة حورس الدولية

الناشـــر

مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع

١٤٤ ش طيبه- سبورتنج - الإسكندرية

ت . ف : ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٢٠٥٩٨

٢٠٠٦ - ٢٠٠٧

رقم الإيداع بدار الكتب
٢٠٠٦/٢١٩٩٤

الترقيم الدولى I.S.B.N
977-368-135-1

مدير النشر

مصطفى غنيم

أسم المؤلف أ.د. محمد الصيرفى

عنوان المصنف/ سلسلة التدريب الإدارى

الإخراج وفصل الألوان

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جـرافيـك : أحمـد أمـين

الإخراج الفنى : أحمـد أمـين

بسم الله الرحمن الرحيم

« ألم تر أن الله يولج الليل في النهار ويولج النهار في الليل وسخر الشمس والقمر كل يجري إلي أجل مسمي وأن الله بما تعملون خبير»

صدق الله العظيم

«سورة لقمان آية ٢٩»



بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

يستغل الإنسان ايام حياته في قضاء العديد من الأشياء من عمل وفراغ وهوايات واسترخاء ونوم وانتقال وقضاء ضروريات الحياة، وقد يكون في بعضها مضطراً للخضوع لتوقيتات معينة وفي بعضها الآخر قد تكون له حرية أكثر في جدولة هذه الأنشطة.

وساعات الفرد ليست كلها وضاءة وقاطعة بل له ساعات وساعات، ففي ساعات من اليوم تجده في أحسن حالاته يتمتع بالإشراقة الحادة والومضة البراقة، سريع في إنجازه، عميق في بصيرته، وفي ساعات أخرى هو اقرب للانطفاء والتبلد.

تظهر الفروق الفردية بوضوح في الإحساس بقيمة الوقت حيث يرى البعض أن الوقت يفلت منه دون أن يستطيع الانتهاء مما يريد أن يحققه، كما تختلف نظرة الأفراد إلى الماضي والحاضر والمستقبل، فهناك من يرى الماضي كأيام خوالي لن تتكرر، بينما على النقيض نجد البعض منهم يرون المستقبل عامر بالفرص، أما الفريق الثالث فهو يعيش يومه فقط لا يهمه غده أو امسه.

والضغوط التي يتعرض لها الفرد إذا أساء استخدام وقته تؤدي إلى الكثير من التوتر وبالتالي تجعله عرضة للإصابة بالعديد من الأمراض، فالندم يؤدي إلى التوتر ثم الضغط ثم الأمراض الجسمية والنفسية.

ومن اجل ذلك فلابد للفرد من أن يتبين العومل التي تستنزف وقته وتضيعه عليه بلا طائل، فقد يكون الفرد نفسه هو المسبب لضياع وقت نفسه، وقد يكون الغير هو السبب لذلك الضياع، وقد يكون الاثنان معاً، وأياً كان سبب الضياع فالذي لا شك فيه أن معالجة هذه المسببات والتخلص منها تؤدي إلى زيادة كفاءة وحسن استغلال الفرد لوقته حتى وإن لم يقم بأي جهد آخر.

أ. د. محمد الصيرفي
٠١٢٣٦٩٥٨٧١

الــوقــت
مفاهيم ومبادئ



قبل أن تقرأ *

رجاء أجب على الأسئلة التالية بصراحة

١- هل أنت متحفز لتغيير الطريقة التي تستعمل بها وقتك؟

....

....

٢- هل يغلب عليك التفاؤل أم التشاؤم؟

....

....

٣- هل أنت سريع أم بطئ في بدئك للعمل؟ وهل تعرف اي أجزاء اليوم هي الأكثر إنتاجية وإبداعاً بالنسبة لك؟

....

....

٤- هل تحب العمل مع الآخرين او تفضل العمل لوحدك؟

....

....

---

* د. وليد طاهر - محاضرات تدريبية

٥- هل تعرف ساعتك الداخلية وهل تعرف متى تحس بالتوقد والنشاط ومتى تكون مرهقاً؟

....

....

٦- هل تستطيع أن تضع نفسك في مكان الآخرين وترى العالم من خلال وجهة نظر رئيسك؟ ومن خلال وجهة نظر مرؤوسيك؟

....

....

٧-هل تؤجل اتخاذ القرارات؟

....

....

٨- هل تسعى للكمال؟

....

....

٩- هل أنت كثير القلق؟

....

....

١٠- هل تعلمت كيف تقول لا؟

....

....

١١- هل تعمل على منضدة تراكمت عليها الأوراق وما شابهها ام على منضدة مرتبة بحيث يوجد مكان لكل شئ؟

....

....

١٢- هل تخطط للمستقبل؟

....

....

١٣- هل انت ممن يكتب قوائم بما يزمع ان يعمله؟

....

....

١٤- كم من الوقت تستغرق في إعداد قوائم ما ينبغي عمله؟

- هل تسجل فقط ما ينبغي عمله؟
- هل تستعملها لتتذكر وترتب جدولك؟
- هل تقضي وقتاً طويلاً في عمل قوائم فيما ينبغي عمله بحيث لا يتبقى لديك أي وقت لكي تنجز ماكتبته؟
- هل تتجنب عمداً قوائم ما ينبغي عمله؟ وتكتفي بالاعتماد على ذاكرتك المثقلة مما يؤدي إلى ضياع الوقت في محاولة تذكر ما ينبغي عمله

....

....

١٥- هل تنجز مهامك حسب أولويات محددة؟

....

....

١٦- هل تعودت على أن تنجز الأمور وأنت واع بأسباب السعي لإنجازها؟

....

....

وإذا كانت إجابتك بنعم اتبع الآتي:

١- رجاء تذكر يوم عمل عادي واكتب ما تعمله فيه بترتيب زمني مع تحديد الوقت الذي تصرفه في كل مهمة.

٢- رجاء صنف المهام التي قمت بها في مجموعات مثل مهام متعلقة بالعمل، مهام متعلقة بالأسرة، مهام متعلقة بالترويح عن النفس.

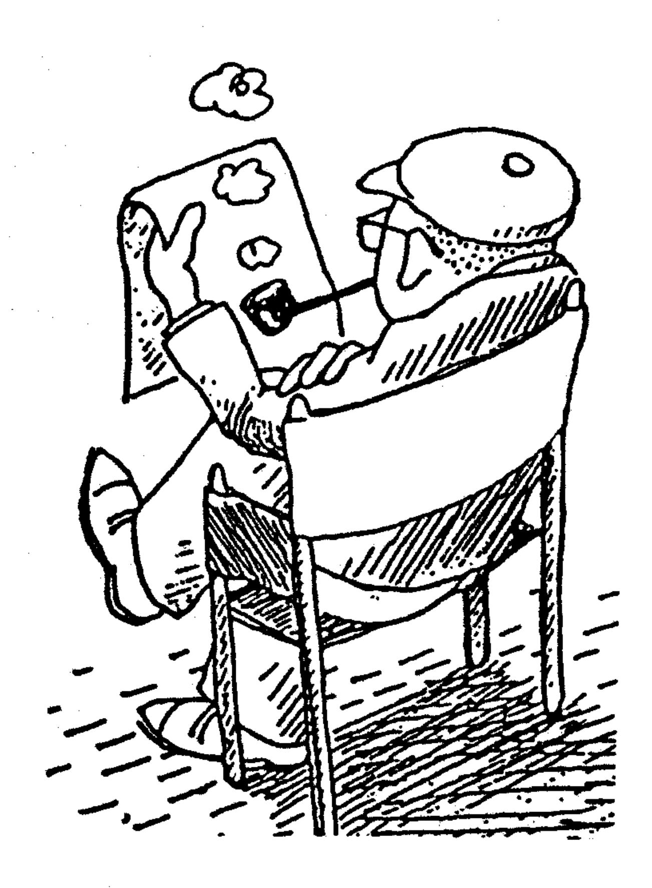
٣- رجاء حدد إذا كانت توزيع وقتك متوازناً بين مجموعات الأنشطة الرئيسية في يومك.

٤- رجاء فكر في أسبوع عمل عادي وكرر الخطوات الثلاث السابقة.

٥- والآن هيا بنا نبدأ القراءة

مفهوم إدارة الوقت

هو عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشئ الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة فى وقت قصير.



أهميـــة إدارة الـــوقت



١- إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت.

٢- إن الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفاعلية المديرين.

٣- إن الوقت من الموارد والامكانيات النادرة التي يؤدي استخدامها بكفاءة إلى الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة.

٤- إن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس أجر الدقيقة الواحدة.

٥- إن الوقت لايمكن تخزينه أو ادخاره.

٦- إن الوقــت لا يمكــن تعـويضــه إذا ما فـــات.

٧- إن مــن يسئ استــخدام وقتــه يهــدر وقــت الآخــرين ايضا.

٨- إن الوقــت شــئ محــدد لا يمكن أن تـزيد فـيـه، فـاليـوم لا يحـتوي على اكثر من أربعة وعشرون ساعــة.

٩- إن الوقــت لا ينـتظـر احــد فـإمــا ان تدعـــه يمـــر او تستـخـدم كل دقيقة فيـــه.

والآن عزيزى الدارس ما هى أهمية الوقت بالنسبة لك؟

(١) ....
....

(٢) ....
....

(٣) ....
....

(٤) ....
....

(٥) ....
....

(٦) ....
....

(٧) ....
....

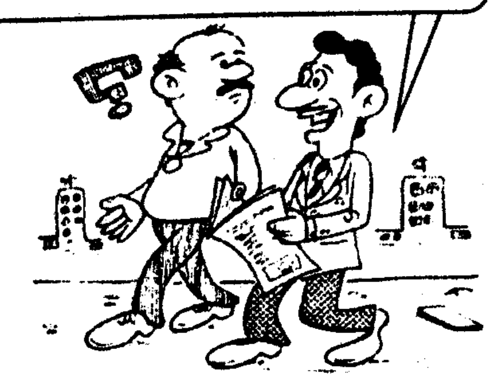
(٨) ....
....

(٩) ....
....

(١٠) ....
....

أبعاد الوقت (١)

البعد الفلسفى



- الوقت لا ينتظر أحد.
- أيام العمر معدودة.
- عقارب الساعة لا تعود للوراء.
- عمر اللي فات ما هيرجع تاني.
- الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.
- تبات نار تصبح رماد.
- ساعة الحظ لا تتعوض.
- أحييني النهاردة وموتني بكرة.
- أننا نعيش مرة واحدة.
- دقات قلب المرء قائلة له إن الحياة دقائق وثواني.

(١) د. كمال ابو هند - مختبر إدارة الوقت - اكاديمية السادات للعلوم الإدارية ١٩٩٣ صـ٢

البعد السيكولوجى



- الشعور بالقلق خوفاً من التخلف عن ميعاد مهم.
- الشعور بالضيق نتيجة تأخر الآخرين.
- الشعور بالضعف نتيجة العجز عن الوفاء بالالتزامات.
- الشعور بعدم الارتياح لعدم الترقي في الموعد المحدد.

البعد الحيوى (١)



بداخل كل منا ساعة ميقاتية تعمل بداخله وتؤثر على نشاطاته لذا نجد الفرد فى بعض أوقات اليوم يكون فى أحسن حالاته من النشاط وفى الأوقات الأخرى مهما بذل من جهد يجد إنجازه ليس على نفس المستوى الذى كان يأمله.

فالإنسان منذ لحظة ولادته تتأثر حياته بثلاثة عناصر أساسية تستمر كل منها فترة معينة يتأثر خلالها الإنسان بمؤثرات جسدية أو عاطفية أو ذهنية وهذه الدورات الثلاث هى التى تؤثر على سلوك الإنسان إيجاباً أو سلباً، ففى الفترات الايجابية يكون السلوك فى قمة قوته وكلما تحركت واحدة من الدورات فى الاتجاه السلبى انعكس ذلك على سلوك الإنسان نتيجة لوجود أخطاء تؤثر على الجسم أو العاطفة أو قدرات الإنسان الذهنية فمثلا:

(١) د. عبد الرحمن توفيق - التدريب الإدارى - الجزء الثانى - صد ٢٨.

الدورة الجسمية

تستمر ٢٣ يوماً حتى تكتمل وهى تنقسم إلى جزئين متساويين ١١,٥ يوماً فى الاتجاه الموجب، ١١,٥ يوماً فى الاتجاه السالب.

الدورة العاطفية

تستمر ٢٨ يوماً حتى تكتمل وهى تنقسم إلى جزئين متساويين ١٤ يوماً فى الاتجاه الموجب، ١٤ يوماً فى الاتجاه السالب.

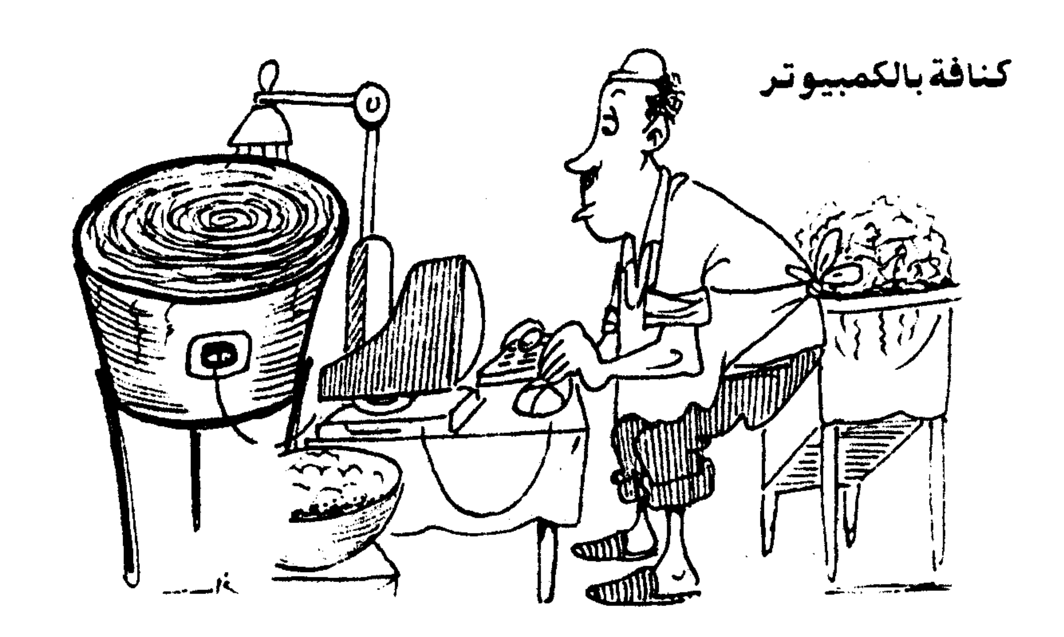
الدورة الذهنية

تستمر ٣٣ يوماً حتى تكتمل وهى تنقسم إلى جزئين متساويين ١٦,٥ يوماً فى الاتجاه الموجب، ١٦,٥ يوماً فى الاتجاه السالب.



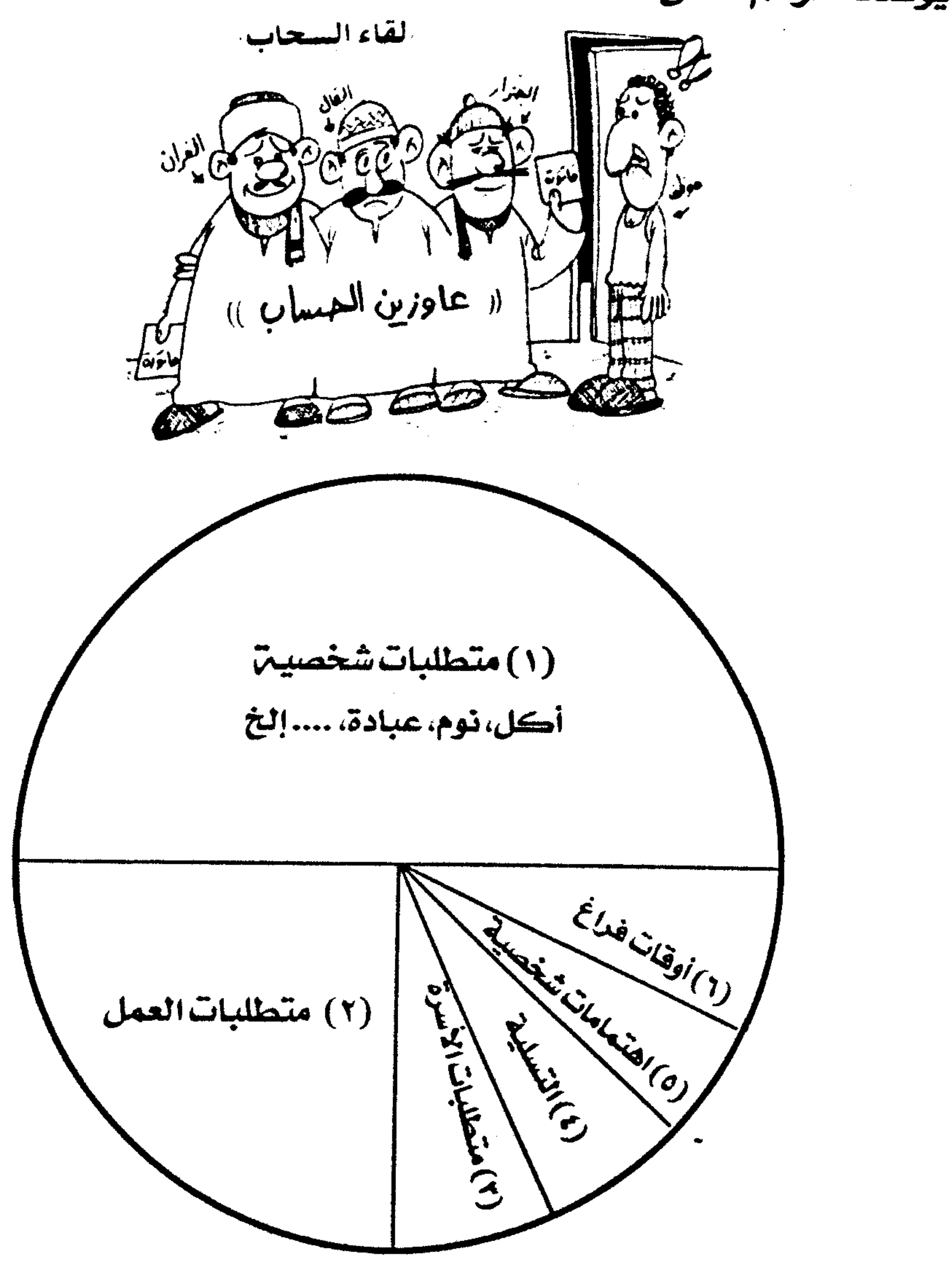
وبعد ذلك العرض نجد:

أنه من الضرورى أن يقوم الفرد بتخطيط العمل اليومى لديه بما يتفق مع هذه الساعات الحيوية حيث يقوم بالأهم فى أوقات الذروة الحيوية والأقل أهمية فى أوقات تدنى هذه الحيوية.



البعـد المــــادى [١]

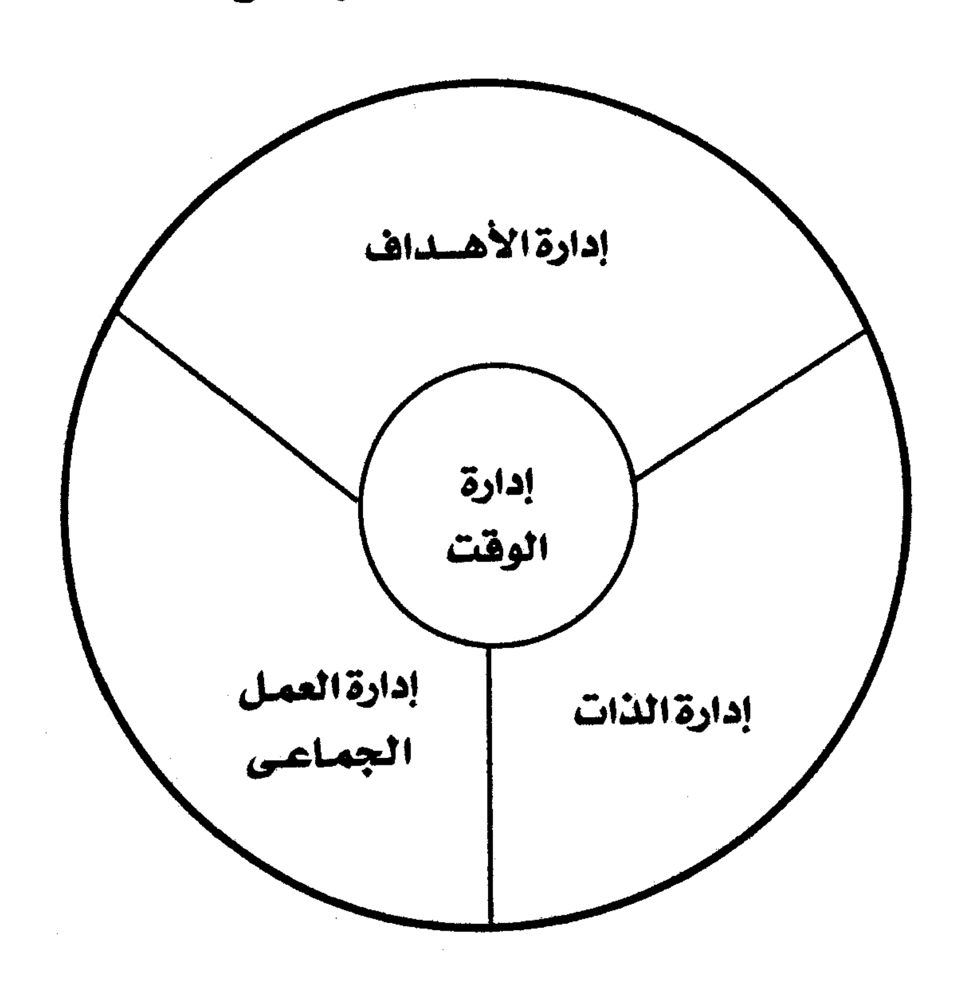
يستغل الفرد أيام حياته فى قضاء العديد من الأشياء على النحو الذى يوضحه الرسم التالى:

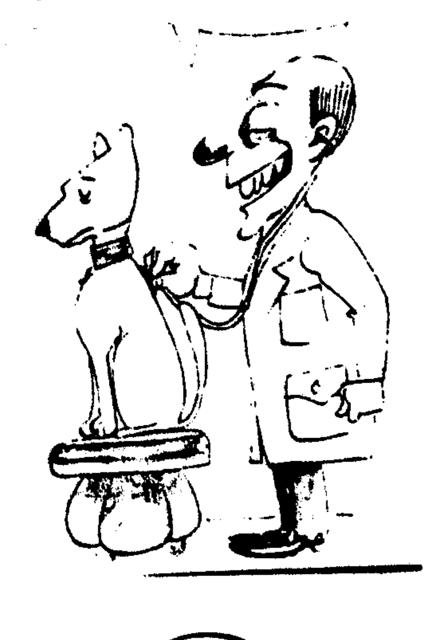


---

(١) د. مصطفى ابو بعيرة- موسوعة الإدارة - صد ٤٠.

الركائز الثلاثة لإدارة الوقت





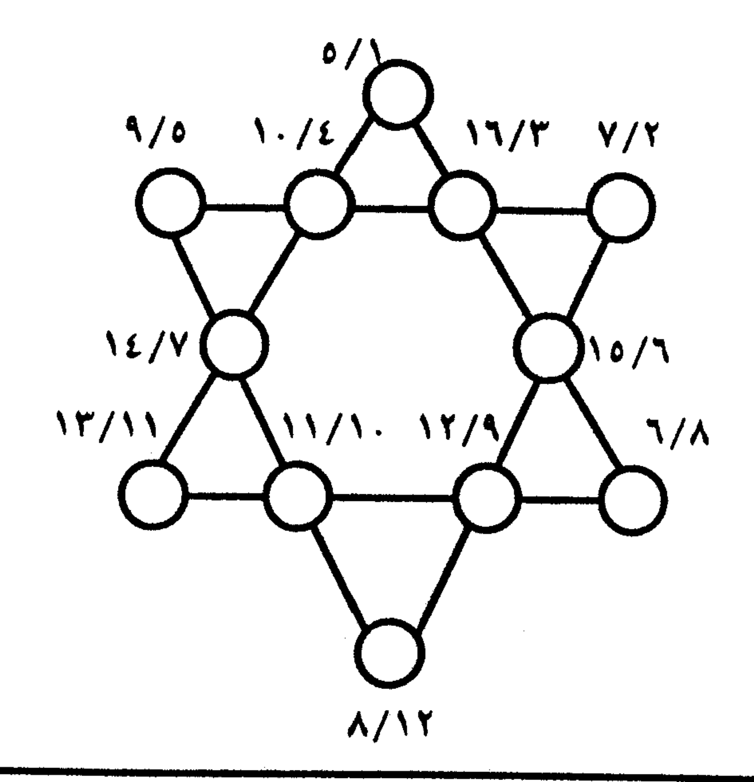
تمرين رقم
(١)

شبكة الوقت

تتكون هذه الشبكة من اثنى عشر دائرة مرقمة برقم الدائرة ثم عدد الأحرف التى تحتويها، والمطلوب منك تحديد الكلمات التى تكون أحرف كل دائرة فى ظل المعطيات التالية علما بأن عدد الأحرف على أى خط مستقيم يجب أن يساوى ٤٢ حرفاً

المعطيات

١- كلمة مكونة من خمسة احرف تستخدم كمقياس للتقدم الحضارى للدول.



٢- كلمة مكونة من سبعة أحرف تشير إلى ما تنتهى إليه الأعمال

٣- مثل شعبى مكون من أربعة كلمات وستة عشر حرفاً ويستخدم للدلالة على البعد الفلسفى للوقت.

٤- عبارة عن كلمتين مكونة من عشرة أحرف تمثل احد الأدوات اللازمة لتخطيط وقت المدير.

٥- عبارة عن كلمتين مكونة من تسعة أحرف تمثل احد الآثار السيئة للقيادة فى إضاعة الوقت.

٦- مثل مكون من ثلاثة كلمات وخمسة عشرة حرفاً يضرب للدلالة على التأثير السىء لضياع الوقت.

٧- مثل مكون من اربع كلمات واربعة عشر حرفاً يضرب للدلالة على استخدام الوقت فيما لا يفيد.

٨- كلمة مكونة من ستة أحرف تمثل القدرة على عمل شئ.

٩- عبارة مكونة من كلمتين واثنى عشر حرفاً تمثل احد مكونات العملية التخطيطية التى لها أهمية بارزة فى مجال إدارة الوقت.

١٠- عبارة مكونة من كلمتين وإحدى عشر حرفاً تستخدم للدلالة على مزايا استخدام التخطيط الفعال للوقت.

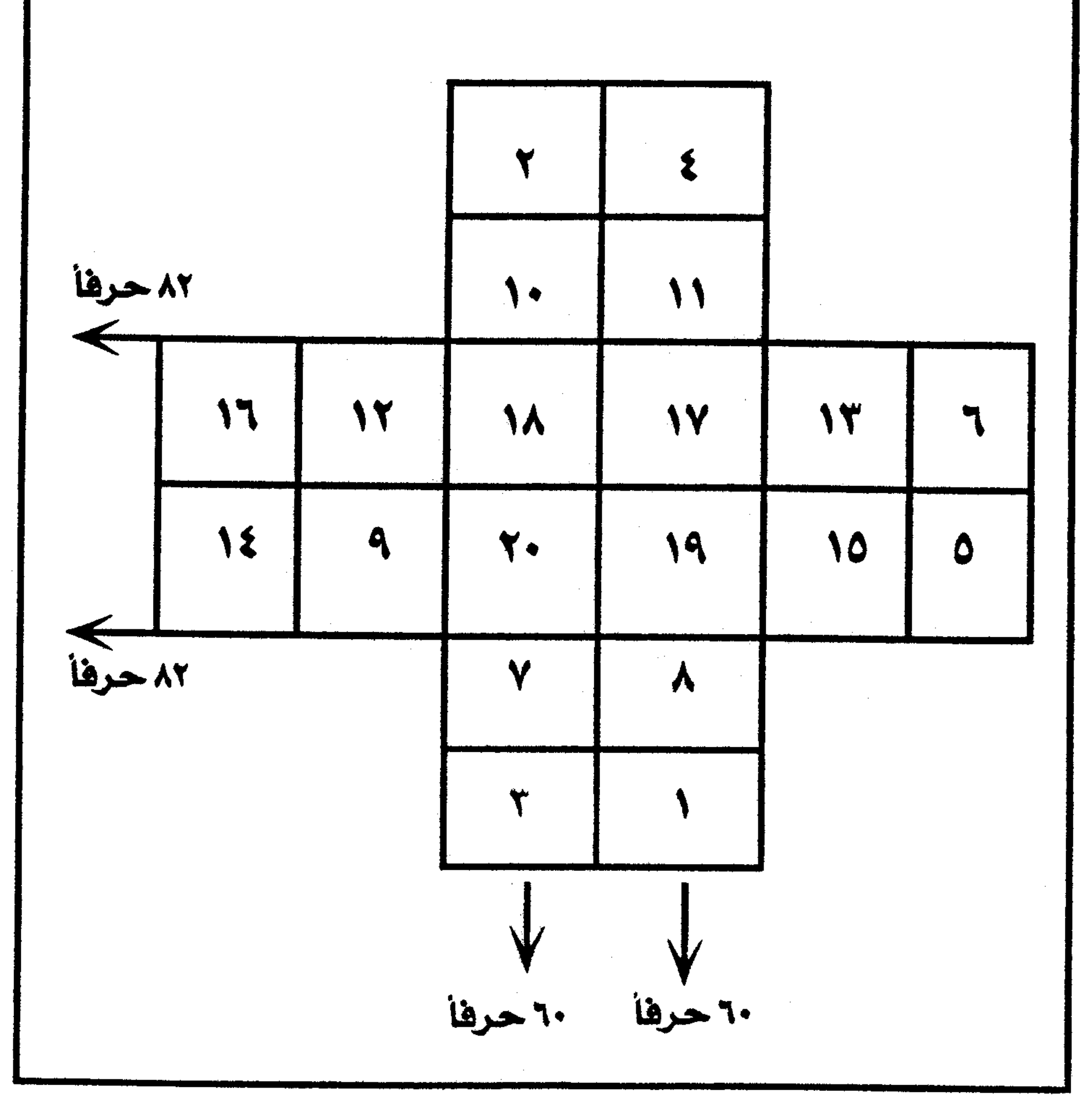
١١- عبارة مكونة من ثلاثة كلمات وثلاثة عشر حرفاً وهى تمثل احد العناصر الضرورية للاستخدام الفعال للوقت.

١٢- كلمة مكونة من ثمانية أحرف تمثل احد العادات السيئة فى إضاعة الوقت.

تمرين رقم
(٢)

مصفوفة الأرقام وإدارة الوقت

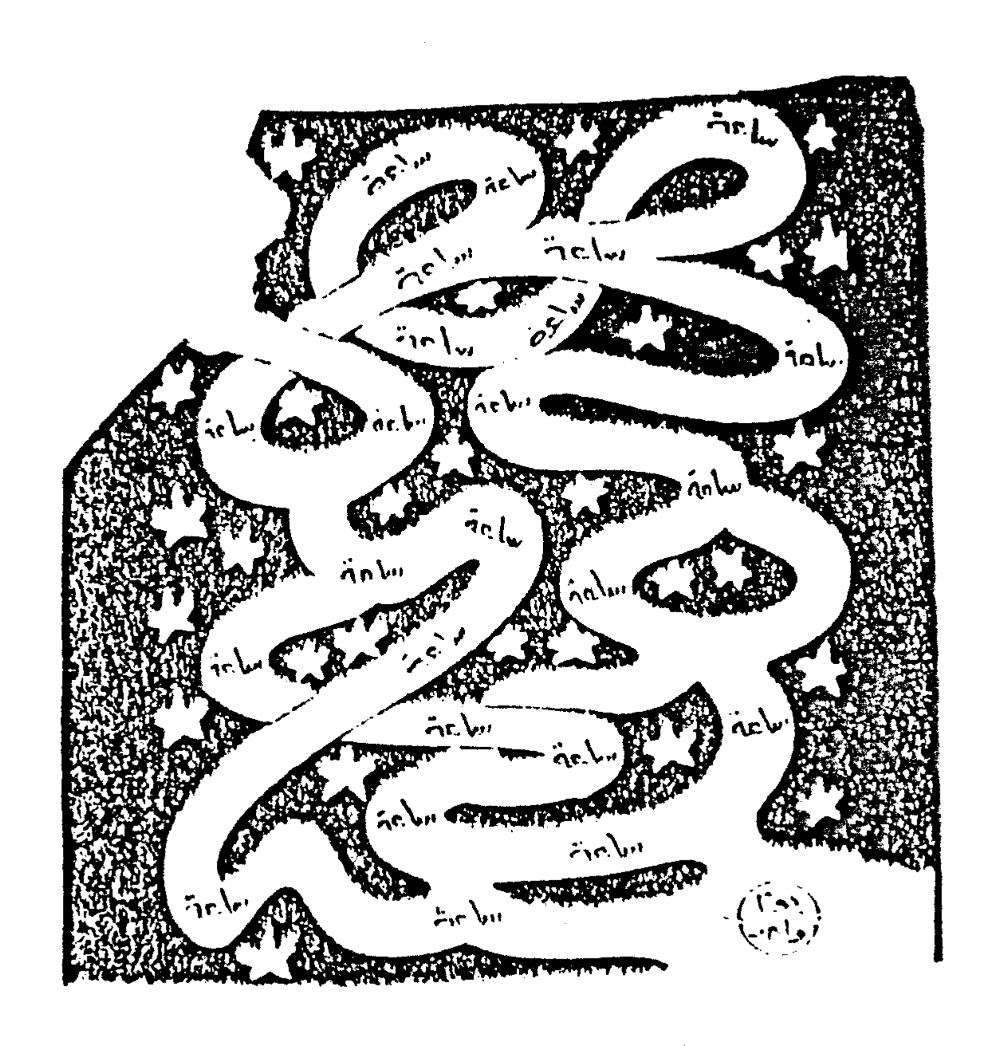
من خلال استيعابك لإدارة الوقت.. ومن خلال خبرتك العملية كون جمل مفيدة بحسب عدد الأحرف الموضحة بكل خانة من خانات الشكل التالي



تمرين رقم
(٣)

متاهة طريق
الـ ٢٤ ساعة

من الرسم التالى حدد الطريق الذى تمشى فيه ٢٤ ساعة:



تمرين رقم
(٤)

أجنحة إدارة الوقت

اقرأ الكلمات المكونة لكل جناح على حدة سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، من اليمين إلى الشمال أو من الشمال إلي اليمين ثم اكتب العبارة التي في المنتصف والتي تمثل عنوان تلك الأجنحة

الجناح العلوي:

القلق
عن
مهم
خوفاً
التخلف
ميعاد
من

الجناح الأيسر:

الترقي	الارتياح	المحدد	لعدم	الموعد	في	عدم

الجناح الأيمن:

العجز	عن	الزمنية	الوفاء	نتيجة	بالالتزامات	الضعف

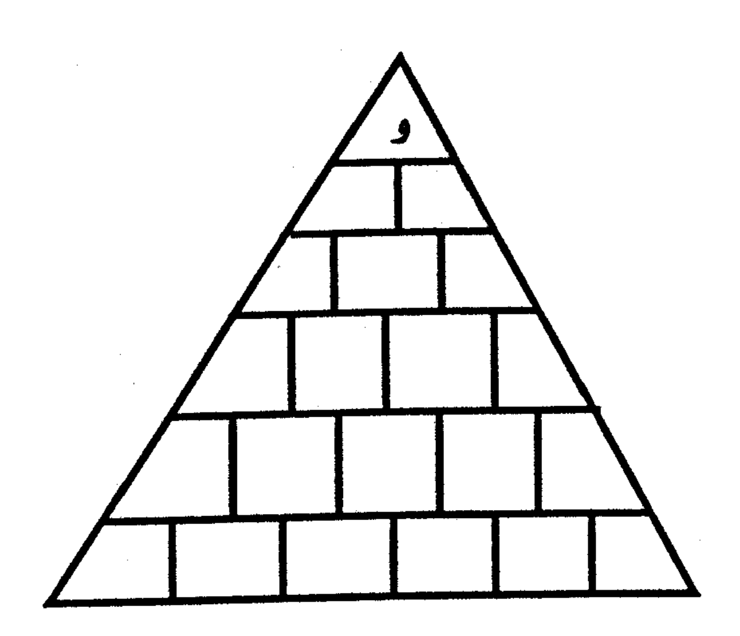
الجناح السفلي:

نتيجة
الموعد
الآخرين
الضيق
عن
المحدد
تأخر

تمرين رقم
(٥)

هـرم الكلمات

وضع حرف (و) على قمة الهرم - استخدمه في صياغة إحدى الكلمات التي تعبر عن الشرح المكتوب:



شرح الكلمات:

١- لا يمكن تعويضه إذا ما فات.

٢- النتيجة المطلوب تحقيقها.

٣- يتحمل مسئولية قيادة مجموعة من الأفراد.

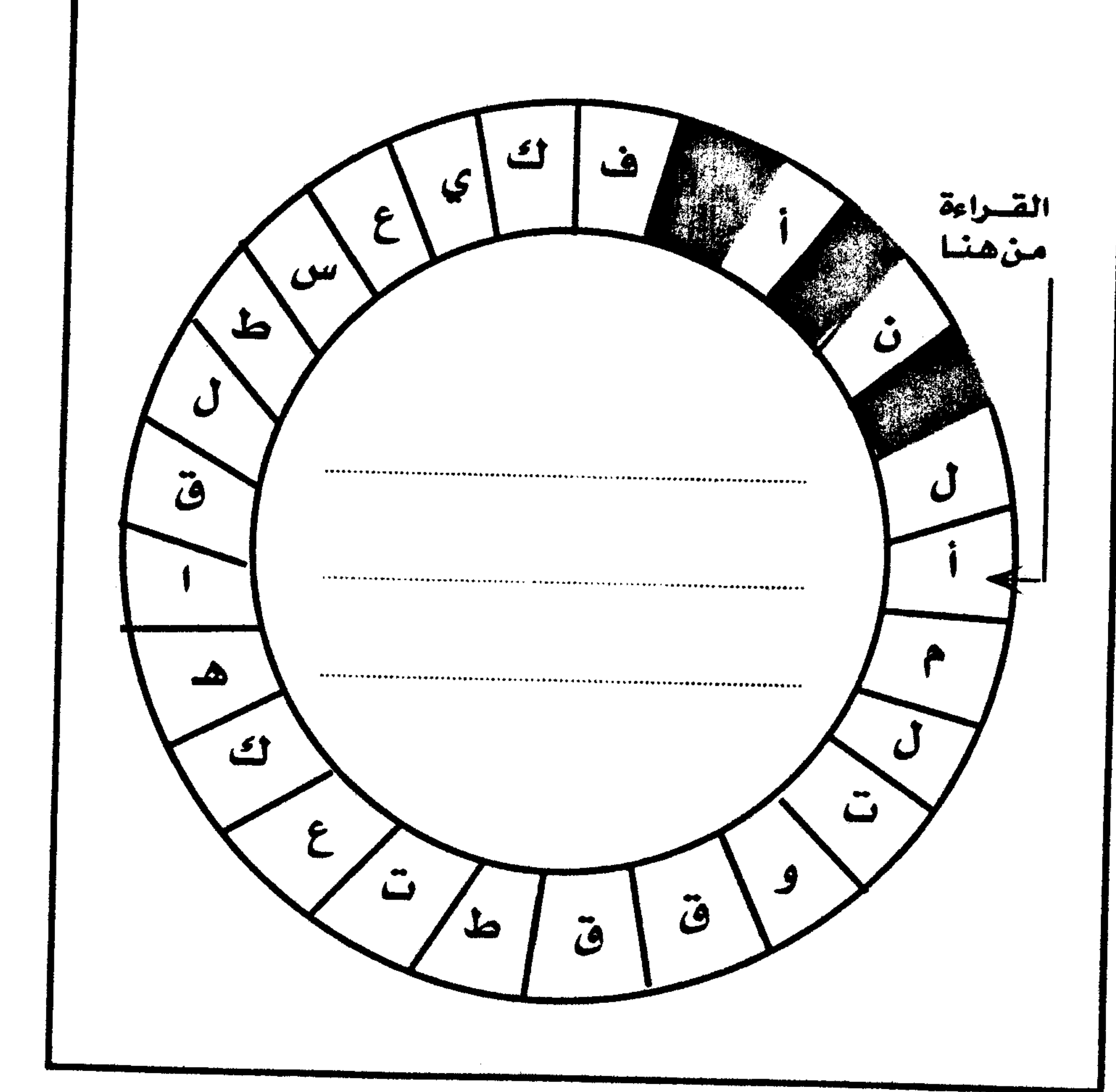
٤- مجموعة النواتج والمدخلات من الجهد

٥- مجموعة النواتج والأهداف.

تمرين رقم
(٦)

الرسالة الدائرية

ابدأ بالحرف (أ) ثم اترك الحرف الذى يليه فى اتجاه عقارب الساعة فى رحلتين دائريتين حولهما.. ثم اكتب الرسالة فى الأسطر الداخلية:



تمرين رقم
(٧)

مصفوفة أهمية الوقت

لكي تتعرف على أهمية الوقت حدد علاقة الوقت بكل من العناصر التالية:

١- علاقة الوقت بالتقدم الحضاري.

٢- علاقة الوقت بكفاء ة وفاعلية المديرين

٣- علاقة الوقت بالموارد الاقتصادية

٤- علاقة الوقت بعنصر التكلفة

٥- علاقة الوقت بعنصر التخزين

٦- علاقة الوقت بالآخرين

٧- علاقة الوقت بالانتظار

٨- علاقة الوقت بالمقادير الثابتة

٩- علاقة الوقت بالتفويض

ثم ابحث عما توصلت إليه من علاقات في المصفوفات التالية.. فإذا حذفت كل الأحرف الموجودة بها تكون قد توصلت إلى الحل الصحيح

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	م	ت	أ	ي	ة	س	أ			
٢	د	ق	ن	م	أ	ز	ض			
٣	ك	ي	ع	م	ر	لا	د	ل	ح	ي
٤	ت	ن	د	هـ				و	ة	و
٥	لا	ر	ف	لا				د	ة	م
٦	ن	ش	ي	ن	لا	خ	ك			
٧	م					ة	ن			
٨	د	ق			ر	ت	ظ	ي	ر	أ
٩	ئ	ت	ي	ت		ن	ح	د	ل	ش
١٠	و	ر	ي	ر		خ	م	ك	ي	ؤ

تمرين رقم
(٨)

الشفـــــرة

عزيزى الدارس:

هل يمكنك تفسير الجملة الآتية بالاستعانة بالجدول الذى يحتوى على الأبجدية الفرعونية التالية

ر	ذ	د	خ	ح	ج	ث	ت	ب	ا
ف	غ	ع	ظ	ط	ض	ص	ش	س	ز
		ى	و	هـ	ن	م	ل	ك	ق

تمرين رقم
(٩)

حدد لك رأياً

١- اقترح نيوتن بأن الوقت يسير بسرعة واحدة ومحددة وكل دقيقة فيه مثل الأخرى، فما رأيك؟

٢- ما هي الصورة الذهنية التي تفضلها للوقت؟

منظر محيط هادئ بدون أي حركة ....

فارس يتخطى الحواجز بفرسه ....

٣- اختر كلمتين فقط لتصف رأيك في الوقت؟

حاد نشط فارغ مريح متوتر حزين صافي بارد عميق

٤- انظر إلى ساعتك وسجل الوقت الآن:

قارن الوقت الذي سجلته من ساعتك بساعة أخرى وحدد الفرق بين الوقت في الساعتين:

الوقت في ساعتك: ....

الوقت في الساعة الأخرى ....

ساعتك: ....

مقدمة: ....

بطيئة: ....

٥- دارة الوقت هى أكثر من مجرد تنظيم وتنفيذ جدول يومى مبرمج للأعمال.

إدارة الوقت هى:

- حالة ذهنية.
- إصرار شخصى
- مراجعة لأولويات وعادات الإنسان

إدارة الوقت تعنى فعلا:

إدارة الشخص لذاته بالنسبة للوقت

التخطيط وإدارة الوقت



عزيزي الدارس

*انتبه .....!! *

١- مع كل ثانية تمضى ينصرف وقتنا ومعه حياتنا

٢- لدينا خيارين إما أن نتحكم فى عمرنا أو أن نجعل الأحداث تتحكم فينا.

٣- معظم الناس وللأسف لا يتحكمون فى أوقاتهم وأعمارهم.

٤- بإمكاننا استعمال أسلوب الموازنة ذات الأساس الصفرى للتحكم فى وقتنا وعمرنا.

٥- هناك ٥ أساليب أساسية لإدارة الوقت بفعالية:

- وضع الأهداف وتحديد الأولويات.
- إعداد قائمة يومية بما ينبغى عمله.
- البدء بالمهمات ذات الأولوية القصوى وتأجيل المهمات ذات الأولوية الدنيا.
- التساؤل دوما ما الذى ينبغى عمله الآن؟
- التركيز دوما على تنفيذ جواب السؤال السابق (ما الذى ينبغى عمله الآن؟)

٦- يشتكى الجميع من عدم وجود الوقت الكافى.

٧- لقد تحولت أدوات قياس الوقت التى اخترعها الإنسان من أدوات للتحكم فى الوقت إلى أدوات تتحكم فى الإنسان.

٨- الوقت عنصر نسبى فى الفيزياء وبين الثقافات المختلفة وبين الأفراد.

٩- الوقت هو وسيلة مهمة من وسائل الاتصال.

١٠- أسوأ العقبات أمام إيجاد الوقت وإدارته بفعالية هى:

- عدم معرفتنا للطريقة الحقيقية التى نمضى بها أوقاتنا.

- التسويف

- مضيعات الوقت

استقصاء [1]
كيف تدير وقتك

فيما يلى ١٠ عبارات والتى تعكس بصفة عامة مبادئ إدارة الوقت بطريقة فعالة. أجب على الأسئلة الموضحة أدناه وذلك بوضع دائرة على الإجابة البديلة التى تصف كيف تؤدى وظيفتك.

١ - كل يوم أستقطع جزء من الوقت للتفكير فى وظيفتى والتخطيط لها.

- دائما ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٢ - أضع أهداف مكتوبة ومحددة وأحدد مواعيد الانتهاء.

- دائما ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

---

(١) د. عبد الرحمن توفيق- الإدارة الفعالة للوقت - شركة الخبرات الدولية الاستشارية

٣- أعمل قائمة يومياً وأرتب الأعمال حسب أهميتها وأعطى أولوية لأداء الأعمال الهامة أولاً.

- دائما ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٤- أحتفظ بجدول زمنى فيه وقت احتياطى يسمح بمواجهة أى أزمات أو مواقف غير متوقعة.

- دائما ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٥- أقوم بتفويض كل شئ أقدر عليه للآخرين.

- دائما ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٦- أحاول معالجة أى مكاتبة مرة واحدة فقط.

- دائما ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٧- أبذل مجهود خاص لأتجنب أى زيارات أو تليفونات عارضة ومزعجة.

- دائما ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٨- عندى القدرة لأقول «لا» لطلبات الآخرين التى قد تمنعنى من أداء الأعمال الهامة.

- دائما ☐
- غالباً ☐
- أحياناً ☐
- مطلقاً ☐

٩- أحاول الاختصار فى المكالمات التليفونية أثناء العمل.

- دائما ☐
- غالباً ☐
- احياناً ☐
- مطلقاً ☐

١٠- أستخدم أجندة بالموضوعات التى سيتم مناقشتها فى الاجتماعات والزمن الممكن لذلك

- دائما ☐
- غالباً ☐
- احياناً ☐
- مطلقاً ☐

حتى يمكن أن تقدر الدرجات التى يمكن أن تحصل عليها اتبع ما يلى:

أولا: خصص ٣ نقاط للاستجابة (دائما)، ٢ نقطة للاستجابة (غالبا) ونقطة واحدة للاستجابة (أحيانا)، وصفر للاستجابة الأخيرة (مطلقا).

ثانيا: اجمع النقط التى حصلت عليه فى العبارات العشرة وبالتالى تحصل على إجمالى الدرجة.

ثالثا: قارن الدرجة الإجمالية التى حصلت عليها بما يلى:

من صفر- ١٥ يفضل ان تعطى اهتماماً أكثر لإدارة وقتك.

مــن ١٥- ٢٠ انت تدير وقتك إلى حد ما بطريقة جيدة وهناك فرصة لتحسينه.

مــن ٢٠-٢٥ جيد جداً.

مــن ٢٥-٢٧ ممتاز.

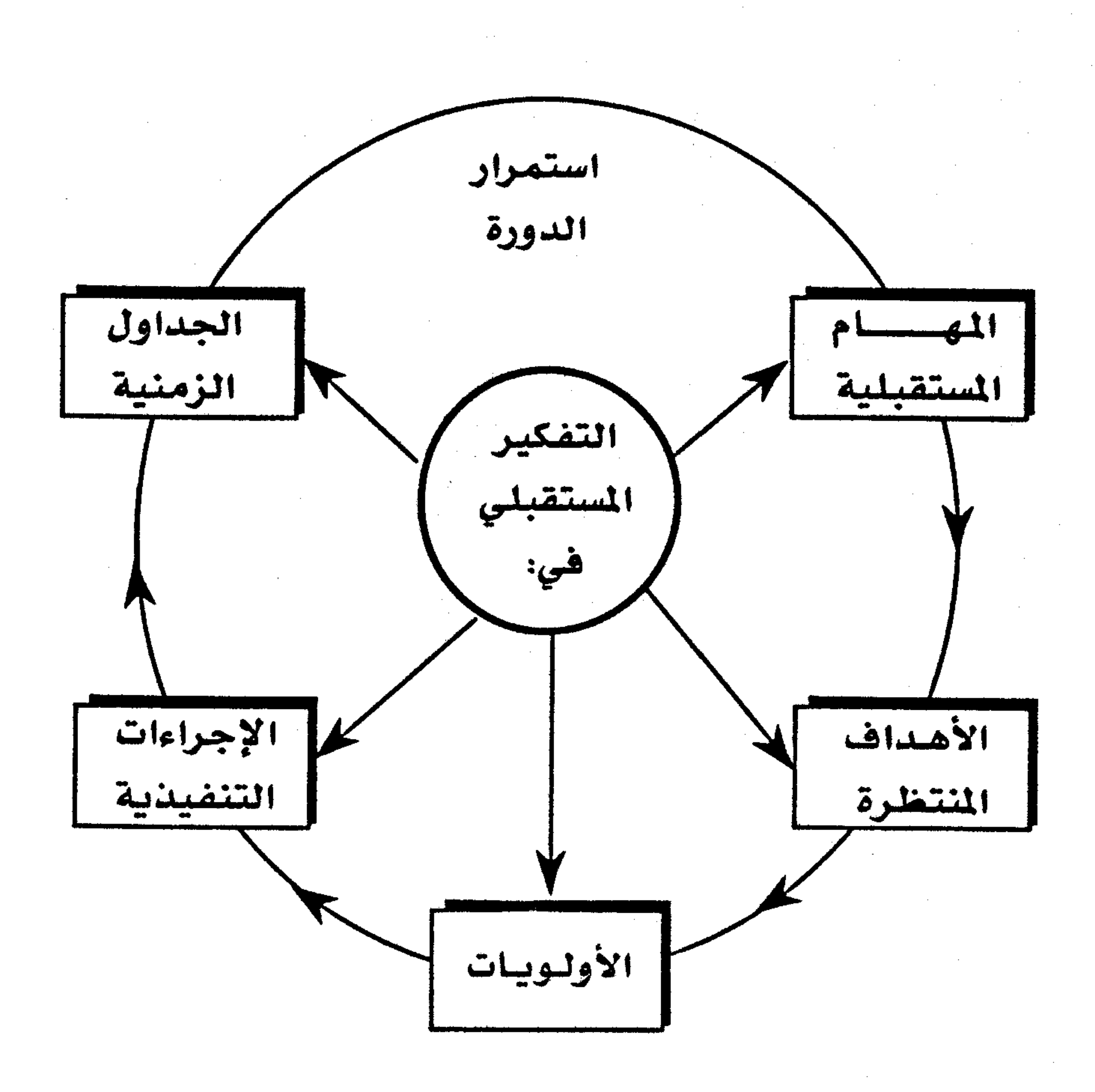
مــن ٢٨-٣٠ انت مبالغ.

مفهوم التخطيط للوقت

هو مرحلة التفكير فى المستقبل بقصد التعرف على:

(أ) مضيعات الوقت

(ب) وسائل تجنب تلك المضيعات



مزايا التخطيط للوقت[1]

١- المزايا الذاتية:

أ- تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج.

ب- تقليل عناصر الإجهاد والتعب بالبعد عن الأشياء التافهة والتركيز على الأشياء المهمة.

جـ- اتساع دائرة الإنجازات بدرجة أكبر نسبياً.

د- إتاحة الفرصة لتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية.

هـ- زيادة الانتاجية وبلتالى زيادة العائد المنتظر من وراء العمل.

و- تقليل عناصر التكاليف وزيادة الأرباح.

ز- التعود على التركيز على النتائج والأهداف وليس على الإجراءات.

ح- تنمية مهارة التفويض وتكوين الصف الثانى.



---

(١) د. أسامة فريد - برنامج إدارة الوقت والتفويض الفعال- المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط.

٢- المزايا الانعكاسية:

أ- دعوة الآخرين إلى الإحساس بأهمية الوقت وخطورته وضرورة الالتزام به فى كافة المعاملات.

ب- دعوة الآخرين إلى ضرورة تخطيط وقتهم وإلا سوف يتم إهمال مصالحهم ومطالبهم فى حالة عدم الالتزام به.

جـ- الإحساس بأهمية الوقت والتخطيط له فى الواقع العملى وفى عيون المخططين له مما يدفعهم إلى التقليد والمحاكاة للحصول على نفس الامتيازات والمزايا.

د- تقويم سلوك الآخرين بانتهاج شعار «سلوك البيئة موجه للسلوك الفردى».

هـ- دعوة الآخرين لتنمية القدرات الابتكارية والابداعية مما يساهم على انتشار هذه السمة العظيمة فى مجتمعنا.

و- زيادة الإنتاجية والأرباح وخفض التكاليف على المستوى القومى.

مزايا تخطيط الوقت

مزايا انعكاسية

- تنمية الابداع
- اتساع دائرة الانجازات
- تقليل عناصر الاجهاد
- تحسين الأداء
- زيادة الانتاجية
- تقليل التكاليف وزيادة الأرباح
- التركيز علي النتائج
- تنمية مهارات لتفويض وتكوين الصف الثاني

مزايا انعكاسية

- الاحساس بأهمية الوقت
- الدعوة إلى تخطيط الوقت
- المحاكاة والتنفيذ لمخططي الوقت
- تقويم سلوك الآخرين
- زيادة الانتاجية وخفض التكاليف
- الدعوة لتنمية الابداع

خطوات التخطيط للوقت

الخطوة الأولى:

تقدير المهام الحالية والمستقبلية الواجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة

وهذا يتطلب استقراء المستقبل بخصوص التعرف على:

أ- كافة المتغيرات والملابسات الخاصة بالوقت.

ب- كافة الاستقطاعات الضرورية والواجب أخذها فى تخطيط الوقت مثل اخذ إجازة او مقابلة عميل مهم...إلخ.

جـ- كافة المعوقات المنتظرة لتخطيط الوقت مثل زيارات مفاجئة، اجتماعات طارئة، أمراض...إلخ.

الخطوة الثانية:

تحديد أهداف تخطيط الوقت وهنا ينبغى التنبيه على ضرورة مراعاة ما يلى:

أ- ان تصاغ هذه الأهداف بصورة معينة موصفة غير مطاطة المعنى.

ب- ان يكون الهدف قابل للقياس الكمى حتى يمكن تحديد المسئولية والمساءلة.

جـ- ان يكون الهدف متفق عليه وخلاصة فكر العديد من الأراء وليس رأى واحد.

د- ان يكون الهدف متضمن إمكانية التشغيل والتنفيذ والا يكون ضرب من ضروب الخيال.

هـ- ان يكون الهدف محاطاً بسياج من الإطار الزمنى والذى يجب أن يتحقق خلاله

الخطوة الثالثة:

تحديد الأولويات ويتطلب ذلك ما يلى:

ا- تحديد دقيق لكافة المهام المطلوب تنفيذها.

ب- تحديد المعايير التى على أساسها يتم تحقيق الهدف.

جـ- ترتيب المهام على ضوء المعايير، الأهم فالمهم فالأقل اهمية، وهكذا وذلك على ضوء مساهمة كل مهمة فى تحقيق الهدف المقصود والمنشود.

الخطوة الرابعة:

تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة وهنا يجب أن يراعى من الشخص القائم بتحديد تلك الإجراءات مراعاة ضرورة:

ا- تحديد كافة الخطوات التفصيلية لأداء كل مهمة.

ب- فصل الخطوات غير الضرورية عن الخطوات الضرورية.

جـ- إحداث تسلسل منطقى للخطوات الضرورية قد يدفع إلى الاستغناء عن إجراء كان يعتبر ضرورياً.

د- اخذ كافة المعوقات والملابسات المنتظر حدوثها فى الحسبان والعمل على التصدى لها ببعض الإجراءات أو تحجيمها.

الخطوة الخامسة:

إعداد جدول زمنى لتنفيذ المهام وتوزيع الوقت: وهذا يتطلب ما يلى:

أ- حصر كافة الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل مهمة من المهام المكلف بها.

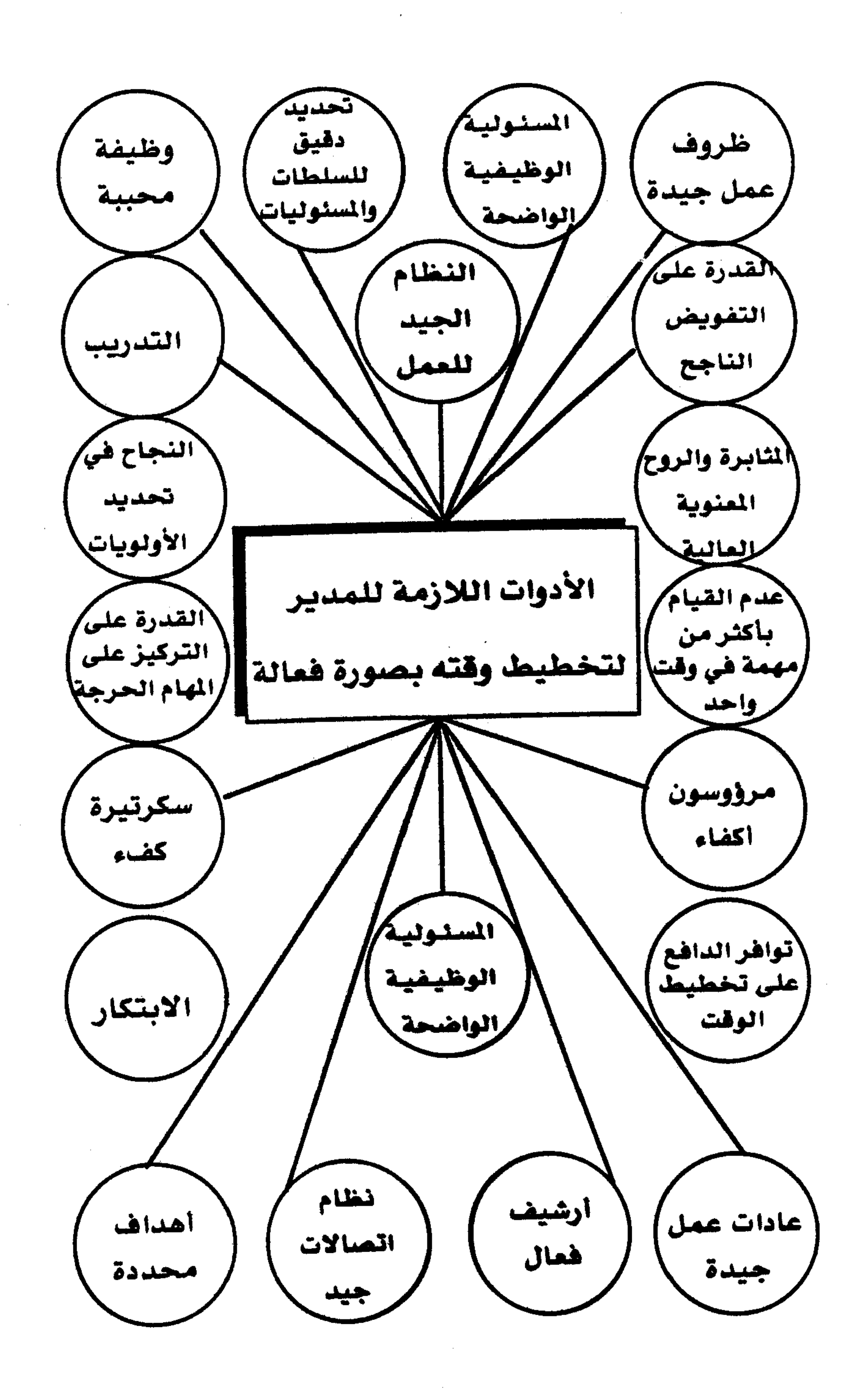
ب- حصر الوقت المتاح لتنفيذ المهام المكلف بها.

جـ- إعطاء تقدير زمنى لتنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات على ضوء الوقت المتاح.

د- إعطاء تقدير زمنى للمسموحات والتجاوزات على ضوء المعوقات والظروف البيئية المحيطة.

هـ- تجميع أوقات الخطوات للتوصل إلى وقت لتنفيذ المهام، واخيراً البدء فى التنفيذ...

ويمكننا إظهار أهم الأدوات التى يجب أن يستخدمها المدير فى تنفيذ عملية التخطيط على أكمل وجه على النحو الموضح بالشكل التالى:



الأدوات اللازمة للمدير لتخطيط وقته بصورة فعالة
ظروف عمل جيدة
المسئولية الوظيفية الواضحة
تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات
وظيفة محببة
النظام الجيد للعمل
القدرة على التفويض الناجح
التدريب
المثابرة والروح المعنوية العالية
النجاح في تحديد الأولويات
عدم القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد
القدرة على التركيز على المهام الحرجة
مرؤوسون أكفاء
سكرتيرة كفء
توافر الدافع على تخطيط الوقت
المسئولية الوظيفية الواضحة
الابتكار
عادات عمل جيدة
أرشيف فعال
نظام اتصالات جيد
أهداف محددة

مبادئ التخطيط للوقت [1]



١- إن النتائج الناجحة التى تتحقق دون تخطيط مسبق هى نتاج الحظ والصدفة، فلقد اثبت اليابانيون أن طول الوقت الذى نقضيه فى التخطيط يكون له تأثير كبير على الوقت الكلى المأخوذ فى الانجاز وله تأثيره ايضا على النتيجة النهائية.

انجاز تخطيط

انجاز طويل وتخطيط قصير يؤدى إلى معدل اخطاء عالى

انجاز تخطيط

انجاز قصير وتخطيط طويل يؤدى إلى معدل اخطاء أقل

انجاز تخطيط

انجاز متوسط وتخطيط متوسط يؤدى إلى ندرة الأخطاء

---

(١) د. كمال ابو هند - مرجع سبق ذكره- صـ ٨.

٢- إن المهام والأمور العاجلة ليست بالضرورة هى اهم الأمور حيث لوحظ ان هناك علاقة معكوسة بين الأمور الهامة (*) والأمور العاجلة.

	هام	غير هام
عاجل	١	٣
غير عاجل	٢	٤

ويلاحظ من الشكل أن:

المربع الأول: يمثل الأمور الهامة والعاجلة مثل الأزمات وهذه الأشياء يجب الانتهاء منها بسرعة.

المربع الثانى: يمثل الأمور الهامة ولكنها غير عاجلة وهذه الأمور تستدعى وقتاً طويلاً لدراستها والاهتمام بها مثل تدريب العاملين.

المربع الثالث: يمثل الأمور العاجلة ولكنها ليست هامة بمعنى انها لا تسهم إسهاماً كبيراً فى تحقيق اهدافنا مثل مقابلة الزائرين والمكالمات التليفونية.

المربع الأخير: يمثل الأمور غير الهامة وغير العاجلة وذلك مثل حل الكلمات المتقاطعة وشرب الشاى ومجالس النميمة.

والآن لاحظ عزيزى الدارس

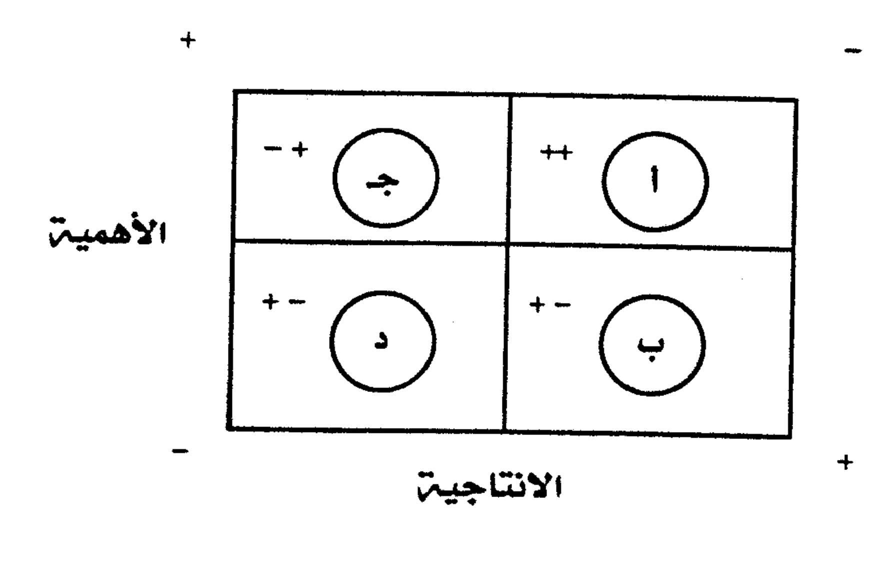
إن بذل الوقت والجهد لتصنيف انشطتك اليومية داخل هذه المربعات يؤدى إلى نتائج طيبة فى إعادة تنظيم وقتك وسيرشدك إلى الوقت الإضافى المتوفر لديك.

(*) الأمور الهامة هي تلك الأشياء التي تسهم في تحقيق اهدافنا وهي تتصف بالنتائج طويلة الأجل اما الأمور العاجلة فتتصف بالنتائج قصيرة الأجل التي لا يمكن تأجيلها.

٣- إن التصنيف الجيد للأعمال يختصر وقت معالجتها ويمنع من أن تطغى إحداها على الأخرى مع ملاحظة أن هناك عدة تصيفات للأعمال وذلك على الوجه التالى:

(أ) تصنيف الأعمال من حيث الانتاجية والأهمية فبعض الأعمال لها:

- اهمية كبيرة وانتاجية كبيرة وهى أعمال جوهرية
- اهمية كبيرة وانتاجية قليلة مثل المواصلات
- اهمية قليلة وانتاجية كبيرة كالأعمال الروتينية والورقية
- اهمية قليلة وانتاجية قليلة وهى مضيعات الوقت



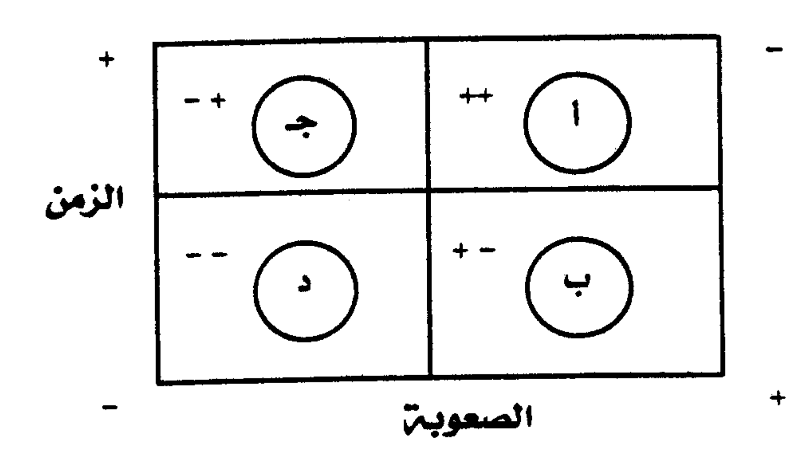
(ب) كما يمكن تصنيف الأعمال حسب درجة صعوبتها على النحو التالى:

(١) اهمية كبيرة وانتاجية كبيرة وهى اعمال جوهرية

(٢) اعمال صعبة ولا تأخذ وقتاً طويلاً لانجازها وهى معقدة وقصيرة الأجل

(٣) اعمال سهلة وتحتاج وقتاً طويلاً لانجازها فهى سهلة طويلة الأجل

(٤) اعمال سهلة ولا تحتاج وقتاً طويلاً لانجازها فهى سهلة قصيرة الأجل



(جـ) وقد تصنف الأعمال أيضا إلى:

(١) أعمال روتينية متعلقة بالمهنة ولا يصح ان تستغرق من وقت المدير اكثر من ١٠-٢٠٪ معيارياً.

(٢) أعمال عادية «العمل الإدارى» ولا يصح ان تستغرق من وقت المدير اكثر من ٥٠-٧٠٪ معيارياً.

(٣) اعمال خاصة «النمو المهنى» ولا يصح ان تستغرق من وقت المدير اكثر من ٢٠٪ معيارياً

(د) ويمكن ان نصنف الأعمال إلى أربعة فئات هى:

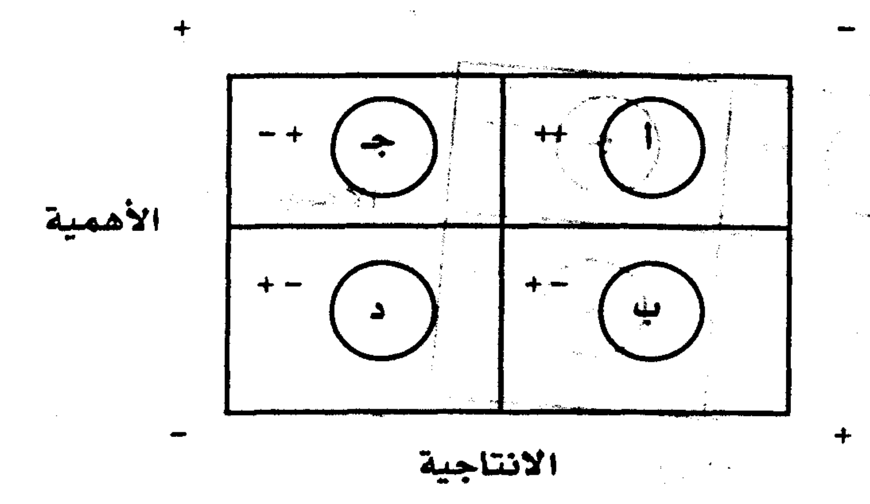
(١) إبداعية ويخصص فيها الوقت للحلول المبتكرة والتفكير فى انشطة مستقبلية.

(٢) تحضيرية ويخصص فيها الوقت لأنشطة جمع المعلومات اللازمة.

(٣) إنتاجية ويخصص فيها الوقت للقيام بالعمل.

(٤) عامة ويخصص فيها الوقت للقيام بالأنشطة الإدارية العامة كالمراسلات

٤- التركيز اولا يكون على الفاعلية ثم على الكفاءة.: بمعنى ان نحدد أولاً ما يجب عمله ثم نحدد بعد ذلك كيف نقوم بهذا العمل بأكبر كفاءة ممكنة:



الكفاءة = النواتج + المدخلات من الجهد
الفعالية = النواتج + الأهداف

حيث يمثل:

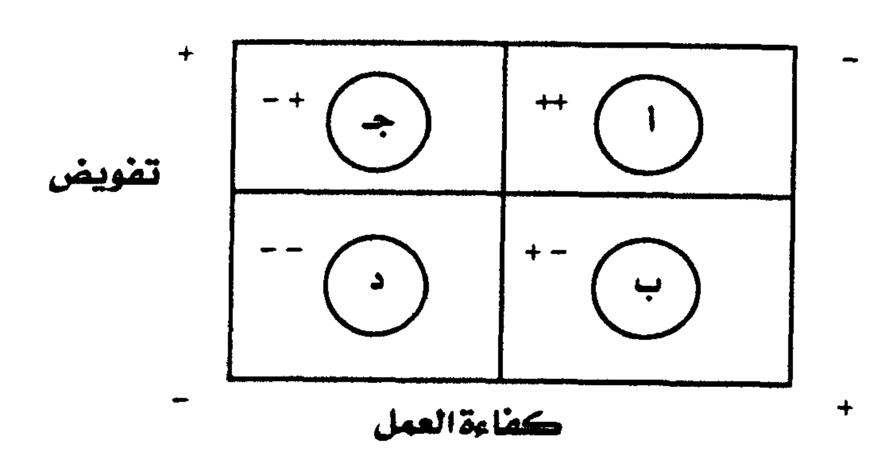
المربع الأول (أ) اعمال ذات كفاءة عالية وفعالية مرتفعة

المربع الثانى (ب) اعمال ذات كفاءة مرتفعة وفعالية منخفضة

المربع الثالث (جـ) اعمال ذات كفاءة منخفضة وفعالية مرتفعة

المربع الأخير (د) اعمال ذات كفاءة منخفضة وفعالية منخفضة

٥- إن زيادة حجم العمل لا يرجع فى الأغلب الأعم إلى الوظيفة ذاتها وإذا كان بعض الأشخاص يعانون من كثرة العمل فإن ذلك غالباً ما يكون مرجعه إلى الشخص نفسه كنتيجة لعدم تفويض السلطة وعدم مقدرته على قول (لا) للآخرين، وكذلك فشله فى تحديد أولويات سليمة للأعمال.



حيث يمثل:

المربع الأول(أ) اعمال كثيرة ولكنها مفوضة

المربع الثانى (ب) اعمال كثيرة ولكنها غير مفوضة

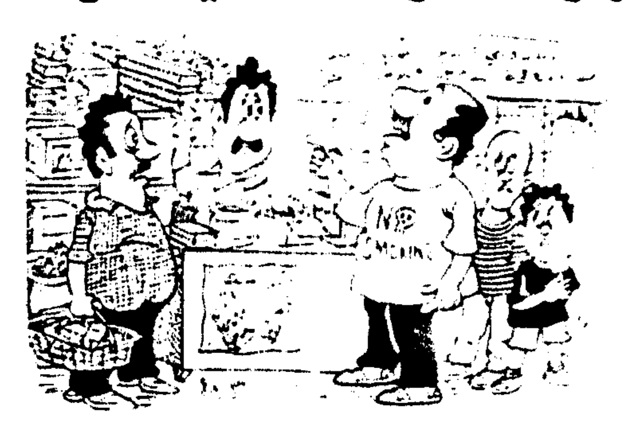
المربع الثالث (جـ) اعمال قليلة وتفويض عالى

المربع الأخير(د) اعمال قليلة وتفويض قليل

٦- إن إدارة الوقت بصورة افضل تنحصر فى تقليل الوقت فى الأنشطة المتعددة حيث يجب النظر إلى كل نشاط من ناحية ما نحاول تحقيقه.

٧- نقطة البدء ينبغى أن تكون النتائج المراد تحقيقها مع ملاحظة أن قليل من المهام والمشكلات لو وجه جهداً إليها فإنها سوف تعطى نتائج هائلة أم الكثير من المشكلات لو وجه إليها الجهد فإنها ستعطى نتائج متواضعة.

المهارات اللازمة لتخطيط الوقت [1]



(١) مهارة الاستقراء المستقبلى

وهذه المهارة تستدعى الدراسة ا لعلمية والممارسة العملية للواقع الفعلى للتوصل إلى المعوقات الحالية والمنتظرة لتخطيط الوقت والعمل على التصدى لها والاحتياط لها عند تخطيط الوقت.

(٢) مهارة الذكاء

ونعنى بها القدرة على الربط السريع بين الأحداث التى تبدو للإنسان العادى أنها متناثرة ومن أمثلة المختبرات التى تستخدم للكشف عن هذه المهارة ما يلى:

(أ) إذا أعطيت قائمة الأسعار التالية:

البنطلون ٥٠ جنيه

القميص ٤٠ جنيه

الحذاء ٤٠ جنيه

الكرافت ٣٠ جنيه

فما هو تقديرك لسعر الجاكت مع عدم افتراض أي أرقام بل من خلال إحداث العلاقة بين المعطيات السابقة...؟

---

(١) د. اسامة فريد - محاضرات تدريبية.

ب- خمسة أشخاص هم ناجح، عبده، سعيد، سالم، محمود - لدى كل منهم حساب بالبنوك الآتية مرتبة أبجدياً:

التنمية، الوطن، النيوع، الكويت، السعودية.

❖ أرقام حساباتهم مرتبة تصاعدياً كالآتي:

٦٥٤٣٢، ١٧٩٩٣٥١، ٤٢١٩٥٣٠، ١٠٤٢٩٥٣٨، ٤٢٩١١٧٨٦.

الحسابات بالدولار مرتبة تنازلياً كالآتي:

١.٣٤٧ - ٥٥٠ - ٢٢١ - ١٠٥ - ٢٥

❖ يشغل أصحاب هذه الحسابات المهن التالية بدون ترتيب:

محاسب، مهندس، محامي، طبيب، ضابط

فهل تستطيع أن تجد اسم كل شخص واسم البنك الذي يتعامل معه ورقم حسابه والمبلغ الخاص به ووظيفته...؟

(٣) مهارة الترتيب

ويقصد بها إحداث تسلسل معين لبعض البنود على أسس معينة وتتمثل هذه المهارة فيما يلى:

- **❖ القدرة على تحديد أولويات المهام.**
- **❖ القدرة على منع التكرار والقضاء على الروتين.**
- **❖ القدرة على ترتيب الإجراءات التنفيذية الخاصة بكل مهمة.**

ومن مثلة الاختيارات التى تستخدم فى هذا الشأن التدريب التالى:

تمرين رقم (١٠)

لخبطة الأصنـاف

المطلوب ترتيب الأصناف التالية بحسب أهميتها لبقاء شخص على قيد الحياة سقط من طائرة فى الصحراء بدئاً بالأهم فالأقل أهمية

- بطارية
- مطواة
- خريطة جوية للموقع
- معطف بلاستيك للمطر
- بوصلة
- صندوق إسعاف
- مسدس عيار ٤٥ (معبأ)
- باراشوت (لونه احمر وابيض)
- زجاجة من اقراص الملح (١٠٠٠ قرص)
- زمزمية مياه.
- كتاب عنوانه (حيوانات الصحراء الممكن أكلها)
- نظارة شمس
- بالطو صوف
- ٥ لتر كولونيا

(٤) مهارة القياس والتقدير

إن التخطيط للوقت يتطلب من القائم به تحديد كافة المهام المطلوب إدراجها فى برنامج الوقت وهذا يمثل العمل المطلوب تنفيذه خلال وقت معين الأمر الذى يتطلب ما يلى:

أ- قياس الوقت المتاح للعمل بالضبط بعد استبعاد فترات الراحة والمعوقات واحتمالات التأخير.

ب- تقدير الوقت المطلوب للانتهاء من كل مهمة من المهام المكلف بها.

ولا شك أن اى خطأ فى عملية القياس والتقدير السابقة تخل ببرنامج الوقت والاستفادة من مزاياه ولذلك فمن المهم أن يكون مخطط الوقت يمتلك مهارة القياس والتقدير كإحدى الضمانات الأساسية لنجاح تخطيط الوقت والوصول إلى تحقيق أهدافه.

(٥) مهارة التحكم والسيطرة

ليكن معلوما جيداً أن عملية تخطيط الوقت تتعلق بالمستقبل وما يكتنفه من غموض وإبهام وعدم تأكد، الأمر الذى يدفعنا أن نقول إننا نقوم باستقراء المستقبل وليس قراءته، معنى ذلك أن هناك احتمالات لحدوث أشياء غير محتملة وتفوق قدرة الإنسان فى التنبؤ، ودور الإنسان هنا هو امتلاك القدرة ليس لمنع حدوث هذه الأشياء إنما امتلاك القدرة على التحكم والسيطرة عليها بغرض تحجيم آثارها.

(٦) مهارة التفويض

وهنا نشير إلى انه ليس من الضرورى ان يقوم المدير بكل الأعمال بل من الضرورى ان يقوم بالتفويض لمرؤوسيه حيث إن ذلك يعنى إضافة لوقته الرئيسى من وقت مرؤوسيه بما يتيح له التفرغ لما هو اهم من الأعمال الإدارية.

وترتبط هذه المهارة بعنصرين هما:

أ- الرغبة: اى ان يكون المدير لديه الرغبة فى التفويض محبا ومقتنعا به وباهميته وترتبط هذه الرغبة عند المدير بأبعاد ثلاثة هى:

- قبوله للمخاطرة فى حدوث الأخطاء، فالأخطاء ممكن ان تحدث بدون تفويض.
- ثقته فى نفسه ولا مانع من قيام الغير بأعماله ليتفرغ لأعمال أهم.
- ثقته فى قدرات مرؤوسيه ورغبته فى تدريبهم وتكوين صف ثانى.

ب- القدرة: اى يتوافر لدى المدير القدرة على منح الآخرين حق ممارسة بعض اختصاصاته.

(٧) مهارة التنظيم

وهذه المهارة تتيح لمخطط الوقت إتمام ما يلى:

أ- إمكانية التحديد الدقيق بين سلطاته (الوقت المتاح للعمل) وبين مسئولياته (المهام المطلوب إنجازها).

ب- تحديد متطلبات اداء كل مهمة بنجاح تمهيداً لوضع الوقت المخصص لإتمامها.

جـ- تحديد شروط أداء كل مهمة بنجاح تمهيداً لنجاح عملية التفويض من عدمه.

د- تحديد برنامج شامل لكل المهام والعلاقات بينها ووسائل الاتصال وهذا ما يشابه تصميم الهيكل التنظيمى للشركات.

هـ- تنمية الهيئة الإدارية وهو ما يشابه هنا فى تخطيط الوقت استخدام مهارة التفويض فى تدريب وتحفيز المرؤوسين.

(٨) مهارة التحليل

إن تخطيط الوقت يتطلب من القائم به قدرة تحليلية غير عادية لكل مهمة يراد ادائها حيث يتم تحليل هذه المهمة إلى عمليات وكل عملية إلى خطوات وكل خطوة إلى حركات وحذف الحركات غير الضرورية أو غير الهامة التى تؤدى إلى الإطالة والروتين حتى يتسنى أداء هذه المهمة فى أقل وقت ممكن،

ومن أمثلة المختبرات التى تستخدم للكشف عن هذه المهارة ما يلى،

هذا ويلاحظ أن هذه القدرة التحليلية تفيد فى تحليل معوقات الوقت غير

- ما هو الشئ الذي يخرق الزجاج ولا يكسره؟
- ما هو الشئ الذي له عين ولا يرى؟
- ما الحيوان الذي يستطيع أن يطير إلى الوراء؟
- ما هو الشئ الذي يحاكي جميع الناس وليس فيه روح ولا إحساس ولا يعيش إلا بقطع الرقبة.؟
- ما هو الشئ الذي يحملك وتحمله في الوقت نفسه؟

❖ ما هو الشئ الذي يخرج من الماء ولا يدخله؟

❖ ما هو الطائر الذى يلد ولا يبيض؟

❖ خمس قطط يلزمها خمس دقائق كى تصطاد خمس فئران، فكم من الوقت يلزم لمائة قطة كى تصطاد مئه فأرة؟

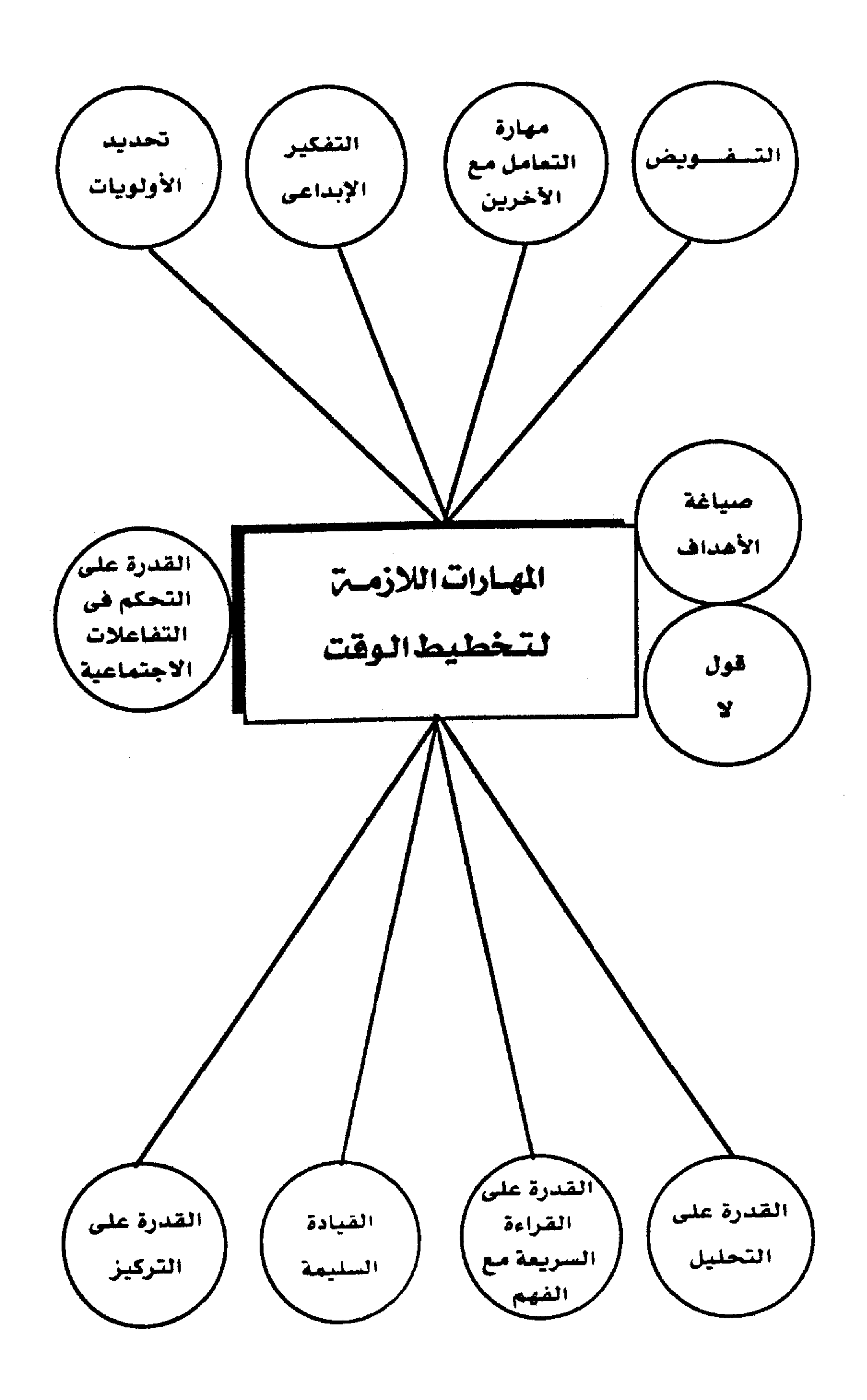
الإدارية والتوصل إلى افضل وسيلة للهروب أو تحجيم آثارها على البرنامج الزمنى للوقت حتى لا يختل تنفيذه وحدوث أزمات تراكمية تبدد الالتزام بهذا البرنامج.

(٩) مهارة الرفض وقول (لا)

حيث إن امتلاك المدير لمهارة (لا) فى الوقت المناسب أمر من الأمور الهامة والحيوية فى تخطيط الوقت تخطيطاً جيداً.

(١٠) مهارة تحديد وصياغة الأهداف

حيث إن ذلك يساهم فى النجاح على بلوغها.



تحديد الأولويات
التفكير الإبداعى
مهارة التعامل مع الأخرين
التفويض
صياغة الأهداف
القدرة على التحكم فى التفاعلات الاجتماعية
المهارات اللازمة لتخطيط الوقت
قول لا
القدرة على التركيز
القيادة السليمة
القدرة على القراءة السريعة مع الفهم
القدرة على التحليل

أدوات تخطيط الوقت



أ- الأهــداف

وهى النتائج المطلوب تحقيقها ويتطلب ذلك:

(١) إعداد قائمة بالأهداف

(٢) إعداد قائمة بالأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف

(٣) مراعاة أن تكون الأهداف تمثل نتائج قابلة للقياس وليست أنشطة

(٤) تحديد الأولويات

(٥) توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف

(٦) تحديد زمن الانجاز اللازم لكل هدف.

النموذج الرياضى لتحديد أولويات الأهداف:

على افتراض أن هناك خمسة مهام يجب على اثنين من المديرين القيام بها وقد حدد الوقت اللازم لأداء كل مهمة على النحو التالى:

البيان	الوقت اللازم للمدير (أ)	الوقت اللازم للمدير (ب)
المهمة (١)	٥	٢
المهمة (٢)	١	٦
المهمة (٣)	٩	٧
المهمة (٤)	٣	٨
المهمة (٥)	١٠	٤

فإذا افترضنا أن المدير (أ) يجب أن يبدأ عمله قبل المدير (ب) فما هو انسب ترتيب لهذه المهام..؟

الحل

نبحث فى الجدول بأكمله عن أقل وقت لتنفيذ المهمة وهو ساعة واحدة بالنسبة للمدير (أ) لذا نضع رقم المهمة (٢) فى بداية الترتيب ثم نجد أن أقل وقت لتنفيذ المهمة بعد ذلك هو اثنين ساعة للمدير (ب) لذا نضع رقم المهمة (١) فى نهاية الترتيب بالنسبة لـ (أ) لأن الأول على (ب) يكون الأخير بالنسبة لـ (أ) لأن المدير (أ) يبدأ عمله قبل المدير (ب).

وبالبحث مرة اخرى بعد استبعاد المهمة رقم (٢)، رقم (١) نجد ان اقل وقت لتنفيذ المهمة هو (٣ ساعات) خاص بالمهمة رقم (٤) ومن ثم توضع تلك المهمة فى المرتبة الثانية لأنها خاصة بالمدير (أ) وتحذف هذه المهمة ونستمر فى البحث حيث نجد ان اقل وقت هو (٤ ساعات) خاصة بالمهمة رقم (٥) وهو خاصة بالمدير (ب) ومن ثم توضع فى الترتيب قبل الأخير وبالتالى يكون الترتيب الأمثل من بين ١٢٠ طريقة (١×٢×٣×٤×٥) هو الترتيب التالى:

٢ ⟵ ٤ ⟵ ٣ ⟵ ٥ ⟵ ١ بالنسبة للمدير (أ)

ويمكن الاستمرار على نفس المنوال على افتراض أن عمل المدير (ب) تبدأ أولاً وذلك لمعرفة الترتيب الأمثل فى هذه الحالة.

ويمكن بيان الأوقات الخاصة بالترتيب الأمثل على النحو التالى:

بالنسبة للمدير (أ)

البيان	وقت أداء المهمة	ساعة البدء	ساعة الانتهاء
(٢)	١	صفر	١
(٤)	٣	١	٤
(٣)	٩	٤	١٣
(٥)	١٠	١٣	٢٣
(١)	٥	٢٣	٢٨

بالنسبة للمدير (ب)

البيان	وقت أداء المهمة	ساعة البدء	ساعة الانتهاء
(٢)	٦	١	٧
(٤)	٨	٧	١٠
(٣)	٧	١٥	٢٣
(٥)	٤	٢٣	٢٧
(١)	٢	٢٨	٣٠

ب- الإجراءات

ويقصد بها الخطوات التنفيذية لأداء المهام حيث ينبغى هنا تبسيط تلك الإجراءات قدر الإمكان بما لا يؤثر فى النهاية على الصالح العام.

مفهوم التبسيط[1]

هو فن تحقيق الاستخدام الاقتصادى الأمثل للمجهودات البشرية والإمكانيات المادية والوقت بما يحقق أداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص الطرق.

فوائد التبسيط

تظهر الحاجة إلى التبسيط إذا ما تعقدت إجراءات العمل ومن أمثلة هذا التعقيد ما يلى:

١- وجود خطوا عمل لا مبرر لها.

٢- تعدد السجلات أو النماذج المستخدمة دون داع.

٣- كثرة تداول الأوراق بين الوحدات التنظيمية أو بين الموظفين.

٤- تعدد مرات انتظار العمل.

٥- تفتيت العمليات تفتيتاً لا مبرر له.

٦- وجود اختناقات تعرقل سير العمل.

---

(١) د. زكي محمود هاشم - ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع - ص٣٠٠.

٧- طول وقت أداء العملية دون مبرر.

٨- وجود ترتيب غير سليم لخطوات العمل وتتابعها.

٩- تعدد مراجعة العمل دون داعى.

١٠- عدم مناسبة مكان العمل من الناحية الصحية أو من ناحية التوزيع الكلى للأجهزة والآلات أو المخازن أو مكاتب العمل.

طرق التبسيط

١- حذف أو اختصار الخطوات غير الضرورية فى العملية الإدارية.

٢- ضم بعض الخطوات إلى بعضها أو ادماجها.

٣- الاقلال من حركة تنقل العاملين من مكتب لآخر.

٤- الاقلال من عمليات المراجعة والرقابة.

٥- المكاتبة الواحدة لا تمر على شخص واحد اكثر من مرة واحدة.

٦- إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين لتجنب حدوث اختناقات.

٧- تقليل عدد النماذج والسجلات التى يلزم الرجوع إليها.

خطوات تبسيط العمل

١- اختيار وتحديد العمل المراد تحسين وتطوير أدائه:

هناك مجموعة من الدلائل تعاون فى التعرف على مناطق الاضطراب والقصور هى:

(أ) وجود قدر زائد من الأعمال المشتركة والمتأخرة.

(ب) وجود قدر زائد يستغرق فى تجميع او تنظيم المواد او الأدوات أو فى اعمال كتابية.

(جـ) وجود اعمال كثيرة يستغرق ادائها وقتاً طويلاً.

(د) وجود قوى عاملة او مهمات او ادوات غير منتجة.

٢- تسجيل تفاصيل وجزئيات العمل:

(أ) الإعداد:

وتجدر الإشارة إلى أن القدر الأكبر من التحسن السريع يمكن تحقيقه بواسطة تخفيض الوقت المخصص لكل من مرحلتى الإعداد والإنتهاء ومن ثم يجب ان يتم تسجيل كافة المعلومات والبيانات الخاصة بهذه المرحلة مع التركيز على تسجيل التفاصيل التى قد يبدو انها غير مهمة إذ قد يثبت بعد ذلك أن هذه التفاصيل لها تأثير جوهرى على الطريقة المستخدمة فى اداء العمل.

(ب) التجهيز:

وهو التصرف الخاص بتجميع المواد والأدوات وإعداد التجهيزات والمعدات وتنظيم الأفراد لأداء العمل.

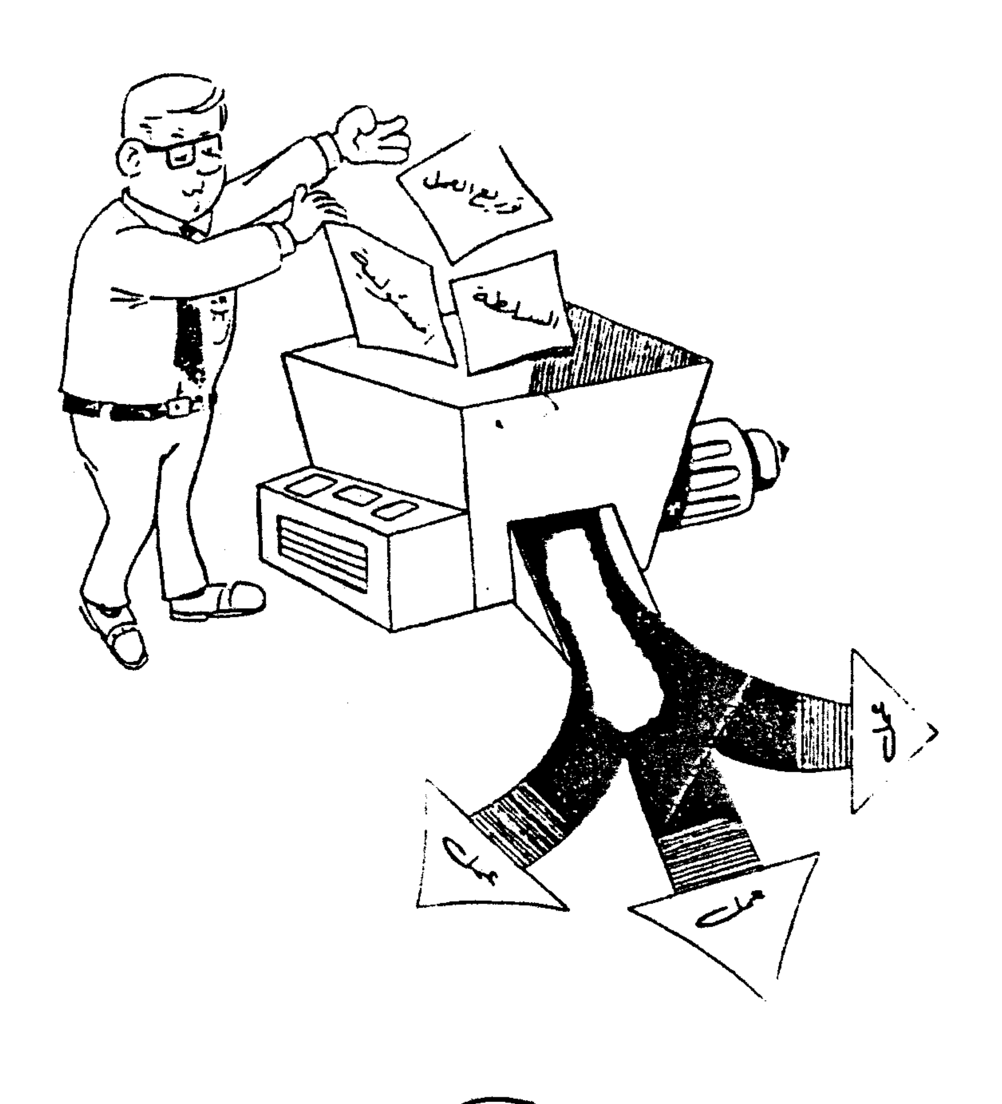
(جـ) التنفيذ:

ويعنى الانجاز الفعلى للعمل المطلوب أداؤه.

٣- تحليل جزئيات العمل:

ويتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- **لماذا...؟ للتأكد من أن كل جزئية تؤدى لها أهميتها وضروريتها.**
- **ماذا...؟ ما هو الغرض من كل جزئية من جزئيات العمل؟**
- **أين..؟ أين يجب أن تؤدى كل جزئية؟**
- **متى..؟ متى يجب أن تؤدى كل جزئية؟**
- **من..؟ من الذى يؤدى كل جزئية..؟**
- **كيف..؟ ما هى الكيفية التى يجب أن يؤدى بها كل جزئية..؟**



٤- التوصل إلى التحسينات:

ترتبط هذه الخطوة بالخطوة السابقة وذلك على النحو التالى:

الأسئلة	التصرفات
- ما هو الغرض من كل جزئية من العمل؟ - لماذا هذه الجزئية ضرورية؟	استبعاد الجزئيات غير الضرورية
- أين يجب أن تؤدي كل جزئية؟ - متى يجب أن تؤدي كل جزئية؟ - من الذي يجب أن يؤدي كل جزئية؟	ضم أو تجميع الجزئيات كلما كان ذلك عملياً أو تغيير تتابع الجزئيات لوضع أفضل أو تغيير مكان العمل أو تغيير الشخص القائم بالأداء أو تدريبه.
- ما الكيفية التي تؤدي بها كل جزئية؟	تحسين وتبسيط طرق الأداء.

٥- وضع الطريقة الجديدة:

بعد إجراء الدراسة والتحليل والاختبار الكافى يتم وضع أبعاد الطريقة الجديدة بصفة نهائية.

٦- تنفيذ ومتابعة التحسينات:

وهنا يتم الاستعانة بأدوات وأساليب تبسيط الإجراءات التالية:

- **خريطة توزيع العمل:**

يمكن تحليل توزيع العمل فى الوحدة التنظيمية عن طريق تسجيل كافة أوجه نشاط الوحدة ومدى مساهمة كل فرد فى انجاز كل نشاط من هذه الأنشطة وتفرغ هذه البيانات فى جدول ويتم تحليلها لمعرفة:

- **مدى الوقت الذى يبذله الموظف فى أداء عمل معين.**
- **هل الأعمال التى يؤديها الموظف مرتبطة مع بعضها؟**
- **مدى عدالة توزيع الأعباء على العاملين من ناحية الوقت الذى يبذله كل منهم.**
- **مدى مناسبة حجم العمل لعدد الموظفين الحاليين.**

ولإعداد هذه الخريطة يلزم إعداد القوائم التالية:

(أ) قائمة الواجبات:

وهى بمثابة وصف كامل لما يؤديه كل فرد بالوحدة التنظيمية خلال الفترة التى يعد عنها التقرير. وفيما يلى نموذجاً لقائمة الواجبات:

اسم الموظف:	اسم الوظيفة: اخصائي شئون الأفراد	الدرجة أو المرتبة الوظيفية:
الوحدة التنظيمية: قسم التعيينات بإدارة الأفراد	المشرف:	التاريخ:

م	بيـــــان	عدد الساعات الاسبوعية	وحدات العمل أو الحجم
١	تجميع البيانات والمعلومات عن الاحتياجات الوظيفية		
٢	مراجعة القوائم والسجلات والملفات الخاصة بالأفراد للتحقق من صحتها ودقتها		
٣	الرد على الاستفسارات الروتينية بشأن تعيين الموظفين		
٤	دراسة ومراجعة الحالات الخاصة بمشكلات التعيين للتأكد من توافر كافة المعلومات الضرورية		
٥	مسك سجلات الوقت والحضور للعاملين بالقسم		
٦	إعداد تقارير إدارية وتنفيذية للقسم		
٧	تحرير التقارير التي تعدها أقسام أخرى ورفع المسائل الهامة منها إلى رئيس القسم		
	مجموع الساعات		

(ب) قائمة النشاط:

وهى قائمة يعدها المشرف لتسجيل الوظائف الأساسية للوحدة والتى تؤدى عن طريق مختلف الواجبات التى أوضحتها قوائم الواجبات التى أعدها موظفوا الوحدة.

وفيما يلى نموذجاً لقائمة النشاط:

«قائمة النشاط» الوحدة التنظيمية قسم التعينات بإدارة الأفراد أعدها: التاريخ:		
م	أوجه النشاط	وحدات النشاط أو حجم العمل (اختياري)
١	تعيين العمال	
٢	تعيين الموظفين الدائمين	
٣	أداء خدمات استقصاء المعلومات	
٤	دراسة الحالات الخاصة وتحديد الاحتياجات من العاملين	
٥	الإدارة والإشراف	
٦	أنشطة أخرى متنوعة	

هذا ومن الضرورى عند تحليل خريطة توزيع العمل التركيز على دراسة هدف كل من الواجبات والأنشطة المختلفة وتعاون الأسئلة التالية فى التحليل:

- ما هى أوجه النشاط التى يستغرق أداؤها معظم الوقت؟
- هل هناك جهود غير موجهة توجيهاً سليماً؟
- هل تستخدم المهارات بكفاءة وفاعلية؟
- هل يؤدى الأفراد واجبات كثيرة غير مترابطة ببعضها؟
- هل الواجبات متباعدة ومتفرقة بدرجة كبيرة؟
- هل العمل موزع بالعدل والمساواة؟

• خريطة سير العمل:

هذه الخريطة بمثابة إيضاح بيانى للخطوات التى يتضمنها إجراء معين كما تتضمن الخريطة بعض البيانات الرئيسية مثل المسافة المقطوعة والكمية والوقت المستنفد، ويمكن أن تساعد هذه الخريطة فى تحليل الإجراءات فى الأحوال التالية:

(١) عند حدوث تغيير جوهرى فى الأفراد أو فى الإجراءات أو فى حجم العمل.

(٢) عندما تنشأ مشكلة إجرائية.

(٣) عند إجراء مراجعة دورية لطريقة العمل.

(٤) عند إنشاء وحدة تنظيمية جديدة.

الرموز المستخدمة في إعداد سير العمل:

عملية تصنيع

ويرمز لها بالرمز

وهى كل حدث يسير بالمادة خطوة إلى الأمام نحو المنتج النهائى ويتسبب عنه تغير فى إحدى الخواص الطبيعية أو الكيميائية أو الميكانيكية.

عملية تجميع أو تعبئة

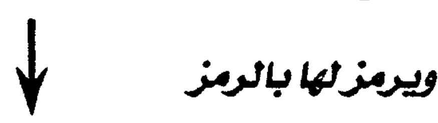
ويرمز لها بالرمز

عملية فحص أو تفتيش

ويرمز لها بالرمز

وهى اختبار معين للتحقق من إحدى الخواص سواء بالطول أو العرض أو الصلابة أو الليونة... وذلك بالنسبة لشىء محدد ثابت أو عند التأكد من مطابقة الجودة أو الكمية

عملية انتقال



وتحدث عندما تتحرك المادة من مكان إلى آخر ويستخدم هذا الرمز عند نقل المواد من وإلى السيارات أو المخازن أو مكان العمل ولا يستخدم:

- إذا كانت هذه التحركات جزء من عملية ما.
- نقل المادة أثناء عملية التفتيش.
- قام العامل بأدائها فى مكان العمل.

التخزين

ويرمز لها بالرمز ▽

وهو الاحتفاظ بالمادة فى مكان معين محدد بحيث لا يمكن تحريكها إلا بإذن كتابى والفرق بين الانتظار والتخزين يتلخص فى أن التخزين لا يتم إلا باستلام إيصال كما أن صرف المادة لا يتم أيضا إلا بإذن خاص.

عملية تخزين مؤقت

ويرمز لها بالرمز

عطل أو تأخير

ويرمز لها بالرمز

ويحدث عندما يكون ممكناً القيام بالعملية الصناعية التالية على الجزء أو السلعة محل البحث فى الحال.

عملية صناعية وفحص

ويرمز لها بالرمز

وتحدث إذا كانت عملية صناعية معينة تتم فى نفس الوقت الذى تجرى فيه عملية فحص، وبعد الانتهاء من تحليل كل جزئية من جزئيات العمل يجب تدوين أى ملاحظات لتوضيح التحسينات الممكنة فى العمود الأخير من الخريطة.

وفيما يلى نموذجاً لخريطة سير العمل

نموذج خريطة سير العمل

وصف موجز للنشاط	انتظار D	عملية ○	مراجعة □	انتقال ←	حفظ ▽	الزمن ق	المسافة متر	ملاحظات	تصرفات مقترحة

جـ - البرامج الزمنية (1)

وهى تلك الجداول التى تستخدم فى تحديد الوقت النسبى الذى تبدأ فيه عملية معينة وكذلك وقت الانتهاء منها وعلى مستوى المنظمات يستخدم ما يعرف باسم خرائط جانت



مفهوم خرائط جانت

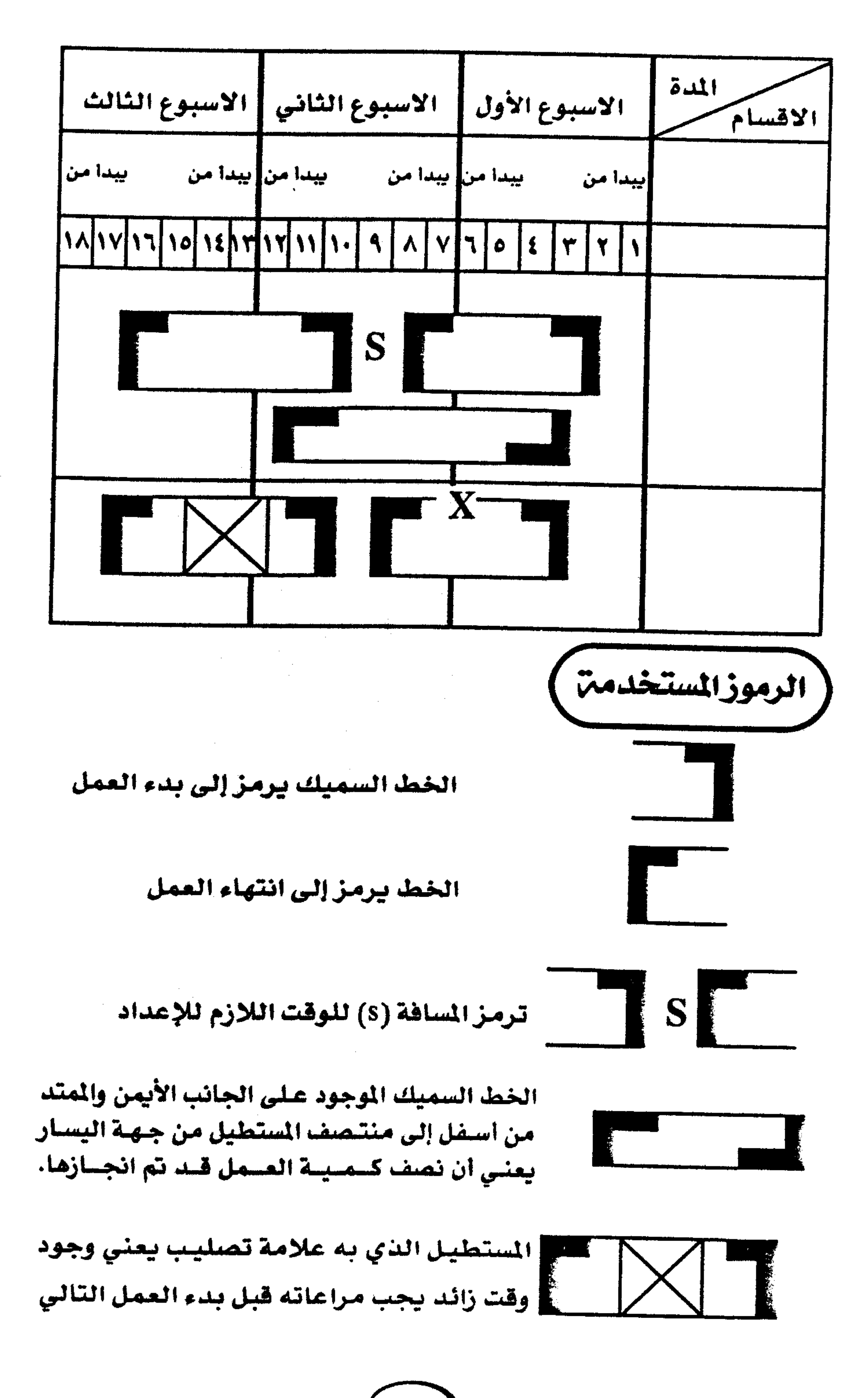
تعتبر هذه الخرائط من أهم الطرق التى تستخدم فى التخطيط والرقابة على الانتاج وهى طريقة غير مكلفة وتستخدم بسهولة وكفاءة للأغراض التخطيطية فهى تعطى فكرة واضحة عن العلاقة بين الأنشطة المختلفة فى العملية التصنيعية. وهى تصور خطة العمل على أساس الوقت فتظهر مدى التقدم فى التنفيذ بالنسبة للخطة الموضوعة كما توضح المشاكل التى حدثت فعلاً والتى يمكن توقع حدوثها حتى يمكن علاجها فى الوقت المناسب. وبصفة عامة يمكن استخدام هذه الخرائط لأى نوع من أنواع الانتاج ولأى نشاط تتكون منه السياسة الانتاجية.

الشكل العام

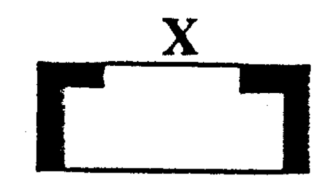
تأخذ شكل مستطيل به خانات رأسية تعبر عن الزمن وخانات أفقية تعبر عن الأقسام أو محطات العمل أو الآلات أو الأعمال، والشكل التالى يوضح نموذجاً لهذه الخرائط

---

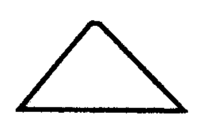
(1) د. عادل حسن - تخطيط ومراقبة الانتاج - مدخل الحالات - مؤسسة شباب الجامعة - 1986- ص ٩٦.



المدة
الاقسام
الاسبوع الأول
الاسبوع الثاني
الاسبوع الثالث
يبدا من
يبدا من
يبدا من
يبدا من
يبدا من
يبدا من
١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١ ١٢ ١٣ ١٤ ١٥ ١٦ ١٧ ١٨
S
X
الرموز المستخدمة
الخط السميك يرمز إلى بدء العمل
الخط يرمز إلى انتهاء العمل
S
ترمز المسافة (S) للوقت اللازم للإعداد
الخط السميك الموجود على الجانب الأيمن والممتد من اسفل إلى منتصف المستطيل من جهة اليسار يعني أن نصف كمية العمل قد تم انجازها.
المستطيل الذي به علامة تصليب يعني وجود وقت زائد يجب مراعاته قبل بدء العمل التالي



تعني العلامة (X) المراجعة أو الفحص



يرمز هذا المثلث إلى عملية مراجعة
وتقييم الأداء الحالى

المستطيل الأبيض يرمز إلى العمل المخطط



المستطيل المظلل يرمز إلى العمل المنفذ



العمل التالى يظهر قبل انتهاء العمل الأول بما
يعنى تحقيق وفر فى الوقت عن الوقت المعيارى

لاحظ أن

- شكل هذه الخرائط يختلف من مشروع إلى آخر عند التطبيق الفعلي حتى تلائم كل نشاط.
- تلك الخرائط تصور العلاقة بين الأنشطة وأزمنة التنفيذ بصورة بيانية واحدة.

خطوات إعداد خريطة جانت:

١- تحديد خطوات أو مراحل العمل المناسبة التى يتكون منها المشروع دون تفصيل.

٢- بيان التتابع المنطقى للعمليات بمعنى تحديد لكل عملية ما يتبعها وما يليها.

٣- تحديد زمن كل عملية.٤- إعداد إحداثى رأسى مقسم بعدد العمليات وإحداثى افقى يمثل مقياس زمنى مقسم إلى وحدات زمنية مناسبة لطبيعة تنفيذ العمليات ويتحدد طول المقياس الزمنى بحيث يغطى جميع العمليات المطلوبة.

٥- ترسم كل عملية فى شكل عمود أفقى وفقاً للإحداثى الرأسى المبين وتحدد بداية العمود فى الزمن المناسب بعد تنفيذ ما يسبقه من عمليات كما يتحدد طول العمود وفقا لوحدات الزمن المقدرة لتنفيذه.

أنواع خرائط جانت:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من خرائط جانت هى:

• خرائط تحميل الانتاج

توضح هذه الخرائط كمية العمل بالنسبة لكل مصنع أو قسم انتاجى أو مجموعة من الأفراد أو الآلات ويقاس هذا العمل هنا على أساس الوحدات الزمنية لذلك فإن ما يسجل فيها هو مقدار الوقت اللازم لتنفيذ العمل.

وتفيد هذه الخرائط فى معرفة مدى كفاءة قسم معين فى الانتهاء من كمية معينة من الانتاج فى تاريخ محدد، وبالتالى يمكن معرفة ما إذا كانت الامكانيات الموجودة كافية للانتهاء من الانتاج فى الوقت المحدد من عدمه.

وتعتبر هذه الخرائط أداة فعالة فى اتخاذ القرارات التالية:

• فى حالة انخفاض العمل:

- تحديد متى يجب تخفيض القوى العاملة.
- نوع العمل اللازم لشغل الأفراد فى أوقات العمل الرسمية.

• خلال فترة الازدحام بالعمل:

- تحديد ما إذا كان هناك احتياج لتعيين عمالة جديدة أو تشغيل العاملين وقتاً إضافياً.
- بالنسبة للطلبيات المستقبلية تحديد ما إذا كان يجب قبولها أو رفضها.

الشكل العام لهذه الخرائط

خرائط تحميل الانتاج

رقم الآلة	عدد الآلات	مجموع ساعات الأسبوع	أكتوبر				نوفمبر			
			٥	١٢	١٩	٢٦	٢	٩	١٦	٢٣
المجموع	٢٩	١١٦٠								
١١	١	٤٠								
٢ب	٨	٣٢٠								
١٣	٢	٨٠								
١ب	٢	٨٠								
٢ب	١٠	٤٠٠								
٣ب	٤	١٦٠								
٤ب	٢	٨٠								

ومن الرسم يلاحظ أن:

- توضح الخطوط المنقطة جدول العمل على أساس مقدار الوقت اللازم للانتهاء من العمل إذا استخدمت جميع الآلات الموجودة بالقسم (الطاقة القصوى).

- تمثل الخطوط السوداء التى أمام كل نوع من أنواع الآلات الموجودة بالقسم مجموع حمل العمل المفروض أن يتم بواسطتها على أساس الوحدات الزمنية (الأداء الفعلى).

❖ الخط الأسود في أعلى الخريطة يظهر كمية العمل المفروض ان يؤديه القسم بكامل آلات (الأداء التقديري).

❖ الرمز (٧) يشير إلى بداية وقت العمل وفي حالة تكراره يفيد بأن هناك معلومات وبيانات جديدة قد اضيفت إلى الخريطة.

- **خرائط تسجيل الانتاج**

تعتبر هذه الخرائط بمثابة أداة تسجيل حيث توضح ما إذا كان كل فرد قد نفذ أو لم ينفذ النشاط المطلوب منه وما هي أسباب تأخيره.

وبذلك فهي تعطي للإدارة فكرة واضحة عن نوعية المشاكل التي تعترض العملية التصنيعية حتى يمكن علاجها في الوقت المناسب.

الشكل العام لهذه الخرائط

يوضح الشكل التالي نموذجاً لهذه الخرائط

خرائط تسجيل الانتاج

قسم الخراطة	رقم الفرد	٧ يوليو السبت	٨ الأحد	٩ الاثنين	١٠ الثلاثاء	١١ الأربعاء	١٢ الخميس
عبد الغفار خليل، المشرف							
حسن يوسف، رئيس عمال							
أحمد ماهر	٣١	ا			ط		
ممدوح فرج	٣١						
سعد نصر	٣١		ا		ط	خ	
عبده حسن	٣١	ا					ع
ر. زكي، رئيس عمال		ا		ط	ع	خ	
ا. حافظ، رئيس عمال	٤١	ب			ع		
س. خليل	٤١	ا	ب		خ		
س. مرسي	٤١		ا	س ع	ط		
ا. عيسى	٤١						

ومن الشكل يلاحظ أن:

(١) الخطوط المنقطة توضح كمية العمل التي ينبغي أن ينفذها الفرد يومياً مقدرة بساعات العمل (الطاقة القصوى).

(٢) الخطوط السوداء توضح كمية العمل التي نفذها نفس الفرد مقدرة بساعات العمل (الأداء الفعلي).

(٣) الخط الأسود في أعلى الخريطة يوضح كمية العمل المفروض أن يؤديها الفرد إذا عمل بكامل طاقاته (الأداء التقديري)

(٤) الرموز التالية توضح أسباب النقص في الأداء الفعلي عن الأداء التقديري للأفراد.

(ا) ⟵ تعني اضطراب في المعدات الصغيرة

(ص) ⟵ اعمال صيانة

(ط) ⟵ اضطراب في الأجهزة الضخمة

(ب) ⟵ بطء في العمل من جانب الفرد

(خ) ⟵ اخطاء من جانب الفرد

(ع) ⟵ أعطال مختلفة

• خرائط التقدم في الانتاج

يستخدم هذا النوع من الخرائط في تخطيط الأنشطة التي تسبق العملية التشغيلية في أي برنامج للتصنيع وتخطيط حركة أوامر الانتاج في المراحل المختلفة للعملية الانتاجية. وهي تفيد في معرفة التقدم الذي يحدث من يوم لآخر في أي برنامج للانتاج كما يسجل فيها اسباب التأخير في العملية التصنيعية وبالتالي تمكن الإدارة من وضع برنامج الانتاج في إطار الجداول الموضوعة.

الشكل العام لهذه الخرائط
خرائـط التقـدم فى الانتـــاج

الأنشطة التي تسبق العملية التصنيعية	يونيو					يوليو				غسطس					سبتمبر				أكتوبر			
	١	٨	١	٢	٢	٦	١	٢٠	٢	٣	١	١	٢	٣	٧	١٤	٢	٢	٥	١٢	١٩	٢٦
السلطة والجدولة الرئيسية																						
التصريح الهندسي																						
امر التنفيذ																						
امر الشراء																						
استلام المواد																						
إعداد المصنع																						
الهندسة الصناعية																						
التخطيط الداخلي																						
الرقابة على الجودة																						
اختبار المواد																						
استخدام المواد																						

خرائط جانت فى الميزان

المزايـــــا

١- تلك الخرائط تعطي تقريرا سريعاً عن سير الأنشطة في اي لحظة بما يساعد على اتخاذ القرارات التي تمكن من إتمام الأوامر المتأخرة او الهامة في موعدها المحدد.

٢- تبرز هذه الخرائط تنفيذ المشروع بطريقة سهلة وواضحة ومفهومة من جميع المستويات الإدارية.

٣- يفضل استخدام تلك الخرائط في الحالات التي يصعب فيها تقسيم الأمر الانتاجي بمعنى انه يعامل كوحدة يصعب توزيعها كأجزاء على مراكز انتاجية مختلفة.

أوجه القصور

١- يصعب استخدام هذه الخرائط في حالة زيادة عدد العمليات (والتي تمثل في شكل اعمدة مرسومة على المقياس الراسي والخرائط مهما كبرت لا تتسع إلا لعدد محدود من العمليات) والأنشطة وكذا في حالة الأوامر العديدة والأنشطة المتداخلة والتي قد يلزم تخصيص موارد قليلة لها لتقليل وقت ادائها.

٢- لا توضح هذه الخرائط العلاقات الارتباطية والتتابعية بين الأعمال فلا تظهر بوضوح السابق واللاحق من الأنشطة.

٣- في حالة التباين الواضح في أزمنة العمليات يصعب التمثيل على المقياس الزمني لكبر ازمنة بعض الأنشطة جداً وصغر ازمنة انشطة اخرى وخصوصاً إذا كانت الأزمنة بعضها معبراً عنه بالساعات والآخر معبراً عنه بالدقائق.

٤- خرائط جانت لا يمكن اعتبارها أسلوب تخطيط ولكنها وسيلة لإظهار نتائج التخطيط فهي لا توفر اي بيانات يمكن الاعتماد عليها في تحديد أولويات تنفيذ انشطة المشروع.

٥- خرائط جانت يصعب تحديثها لتعكس ظروف التنفيذ ومشكلاته.

٦-تعتبر هذه الخرائط مضللة إذا ادخلت تعديلات كبيرة في جداول الانتاج من فترة لأخرى فكلما ارتفع مقدار التغييرات في جدول الانتاج كلما ارتفعت درجة الخطأ فيما تعطيه من نتائج.

٧- قد ينتج عن استخدام هذه الخرائط ضرورة تطوير أساليب علمية أفضل تتغلب على أوجه قصورها ومن ثم فلقد كانت خرائط جانت هي اللبنة الأساسية لتطوير أساليب تحليل المشكلات.

تمرين رقم (١١)

النجمة الخماسية

تحتفظ هذه النجمة في داخلها باسم احد المواد النادرة غالية الثمن لتتعرف عليه.

هات الكلمة المرادفة للشرح التالى ثم سر في اتجاه السهم:

← يعني استخدام الحرف الأخير من الكلمة

→ يعني استخدام الحرف الأول من الكلمة

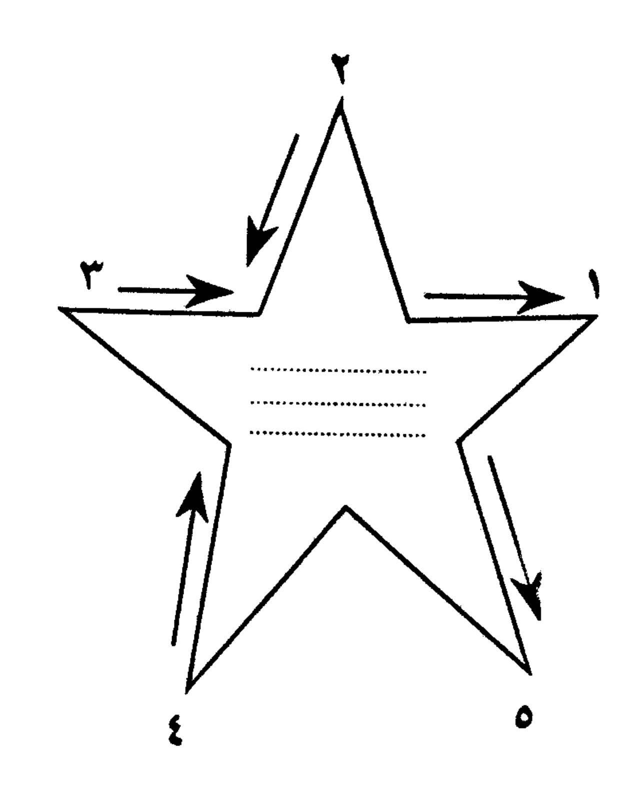
١- التأمل العميق

٢- جهد مبذول

٣- الرؤية الساطعة

٤- عملية مفاضلة

٥- اداة ورقية لحفظ الأسرار



تمرين رقم (١٢)

مخالفة المبـادئ

فيما يلي مجموعة من مبادئ التخطيط للوقت، برجاء التكرم بإبداء رأيك فيما يحدث عند مخالفة تلك المبادئ من واقع خبرتك العملية.. على أن تكون الأمثلة حقيقية وتعبر عن واقع عملك:

١- إن النتائج الناجحة التي تتحقق دون تخطيط مسبق هي نتائج الحظ والصدفة.

التعليق: ....

....

....

٢- إن المهام والأمور العاجلة ليست بالضرورة هي أهم الأمور.

التعليق: ....

....

....

٣- إن التصنيف الجيد للأعمال يختصر وقت معالجتها ويمنع من أن تطغى إحداها على الأخرى.

التعليق: ....

....

....

٤- التركيز يكون أولاً على الفاعلية ثم على الكفاءة بمعنى أن نحدد ما يجب عمله ثم نحدد بعد ذلك كيف نقوم بهذا العمل بأكبر كفاءة ممكنة؟

التعليق: ....

....

....

٥- إن زيادة حجم العمل لا يرجع في الأغلب الأعم على الوظيفة نفسها.

التعليق: ....

....

٦- إن إدارة الوقت بصورة أفضل تنحصر في تقليل الوقت في الأنشطة المتعددة.

التعليق: ....

....

٧- نقطة البدء ينبغي أن تكون النتائج المراد تحقيقها، مع ملاحظة أن قليل من المهام لو وجه جهداً إليها فإنها تعطي نتائج هائلة.

التعليق: ....

....

....

استقصاء أين أنت (1)
من التخطيط الفعال للوقت

هل أنت مخطط جيد لوقتك؟ سوف نساعدك على ذلك في ضوء إجابتك التي نرجو أن تكون دقيقة لهذا الاختبار.

م	العبارة	دائما ١٠٠٪	عادة ٧٥٪	أحيانا ٥٠٪	نادراً ٧٥٪	ابداً ١٠٠٪
١	هل تقوم بعمل أولويات للمهام المطلوبة منك في عملك؟					
٢	هل تتبع برنامج زمني عند تنفيذ عملك؟					
٣	هل تحقق أهداف عملك اليومي في عملك؟					
٤	هل تتبع خطة معينة يومية عند تنفيذك لعملك اليومي؟					
٥	هل تقبل على التفويض؟					
٦	هل تقوم بالتفويض في حالة غيابك فقط؟					
٧	عند ذهابك للعمل هل تعرف ما هي أول مكالمة تليفونية خاصة بالعمل ستقوم بها؟					
٨	هل تخصص وقتاً للابتكار					
٩	هل تقيم نفسك في آخر العمل اليومي					
١٠	هل تستقطع جزء من وقتك في عملية التخطيط					

---

(١) د. أسامة فريد- محاضرات تدريبية.

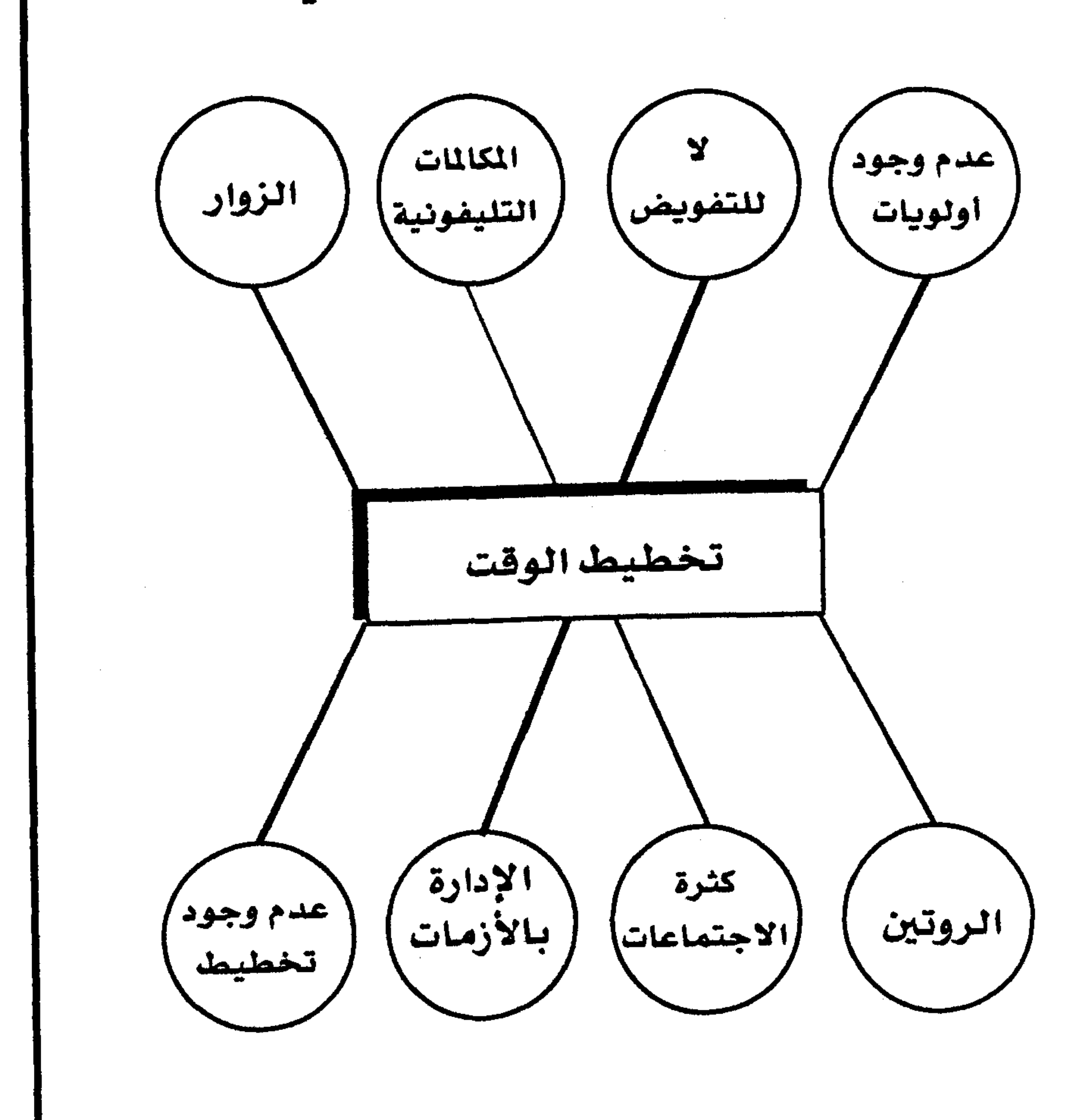
مفتاح الحل

المهارة	الدرجة
عالية جداً في تخطيط وقتك	٥٠-٤٥
عالية في تخطيط وقتك	اقل من ٤٥-٤٠
متوسطة في تخطيط وقتك	اقل من ٤٠-٣٠
ضعيف في تخطيط وقتك	اقل من ٣٠

مختـــبر

معوقات تخطيط الوقت

سوف نعرض عليك أيها الدارس عدة معوقات نرى من وجهة نظرنا أنها أكثر المعوقات التي تستهلك وقتك وتمنعك من تنفيذ عملك في الوقت المحدد له، وتظهر هذه المعوقات في الشكل التالي:



والآن تعالى بنا أيها الدارس العزيز لهذا المختبر:

س١: ماذا تفعل في مواجهة عدم التخطيط؟

....

....

س٢: ماذا تفعل في مواجهة عدم وجود أولويات للمهام؟

....

....

س٣: لماذا لا تفوض؟

....

....

س٤: كيف تخطط لمكالماتك التليفونية؟

....

....

س٥: كيف تواجه مشكلة كثرة الزائرين؟

....

....

س٦: كيف تواجه مشكلة الروتين؟

....

....

س٧: كيف تدير اجتماعاً ناجحاً؟

....

....

س٨: كيف تدير عملك بطريقة إدارة الأزمات وليس الإدارة بالأزمات (التصدي للمشكلات بعد وقوعها)؟

....

....

مختبر
مواقف وآراء

فيما يلي مجموعة من المواقف التي يمكن أن تتعرض لها في حياتك العملية والمطلوب منك تحديد موقفك تجاهها.

الموقف الأول

مدير بشركة الغازات الصناعية كلما أردت مقابلته صرح مدير مكتبه بأنه مشغول دائما.

رأيك:

....

....

....

الموقف الثاني:

مدير معهود عنه انه مجتهد لدرجة انه يكمل عمل المصلحة في بيته

رأيك:

....

....

....

الموقف الثالث:

مدير مرؤوسوه يعملون اكثر منه وهو يجلس دائماً مع نفسه

رأيك:

....

....

....

الموقف الرابع:

مدير لديه الصبر والجلد على العمل الشاق المستمر

رأيك

....

....

....

الموقف الخامس:

مدير يقوم بالعمل بنفسه ويلازم مساعديه في ادائهم لأعمالهم دائماً

رأيك

....

....

....

الموقف السادس:

مدير يهتم بمتابعة فعلية لكل صغيرة وكبيرة في دائرة عمله

رأيك:

....

....

....

الموقف السابع:

مدير اللمبة حمراء دائماً مضاءة

رأيك:

....

....

....

الموقف الثامن:

مدير لديه القدرة على اتخاذ القرارات الفورية بسرعة متناهية وقت تولد المشكلة

رأيك:

....

....

....

الموقف التاسع:

مدير ينجز مهام منصبه ولكنه يتغيب دائماً يوم في الأسبوع

رأيك:

....

....

....

الموقف العاشر

مدير إذا غاب عن العمل ارتبك مرؤوسيه وفشل قسمه في أداء مهامه

رأيك:

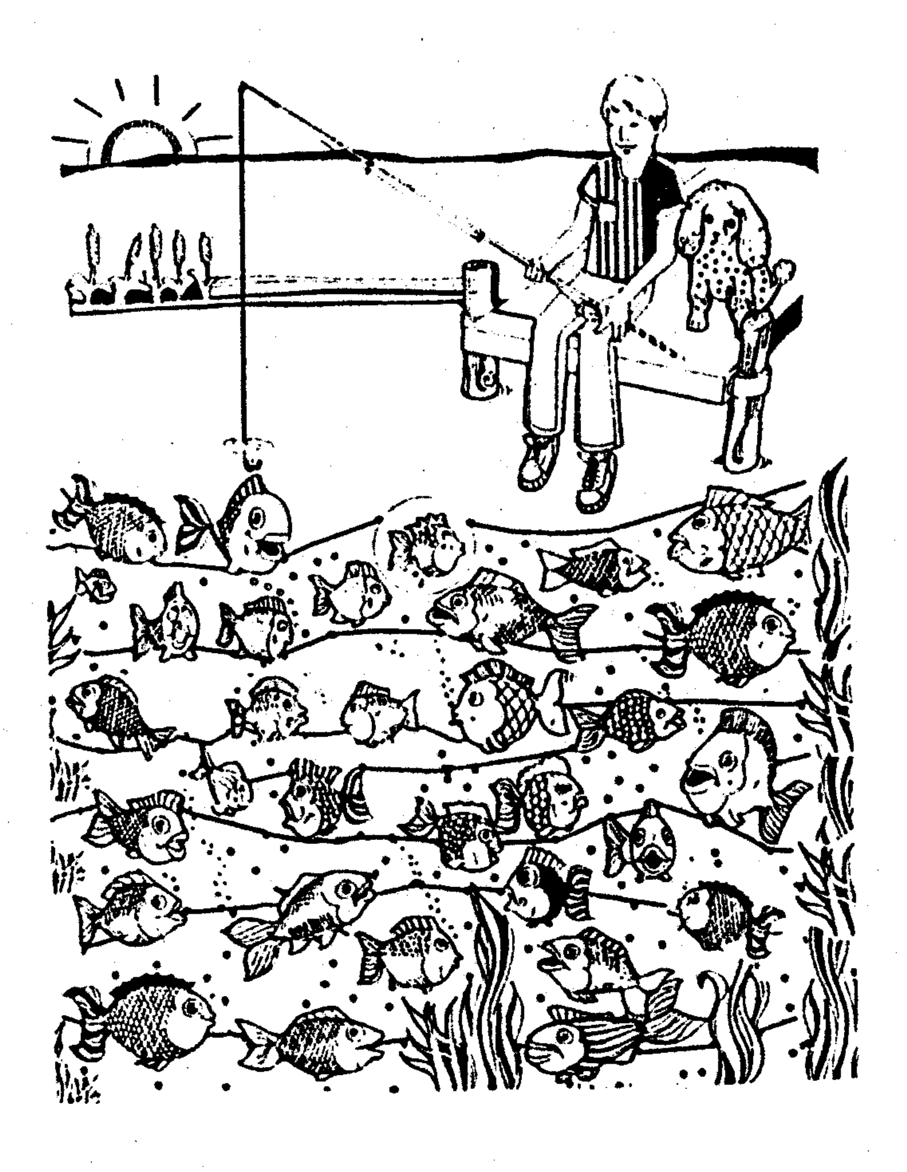
....

....

....

تمرين رقم (١٣)

صيد الأسماك



ابو عياد يعشق الصيد، لكي تساعده في اصطياد هذا السمك عليك ان تجاوب على الأسئلة التالية.. ثم ضع دائرة على عدد الأسماك لكلّ إجابة سؤال، فإذا كانت إجابتك صحيحة فسوف يكون إجمالي عدد الأسماك مساوياً لإجمالي الأعداد الناتجة عن إجابتك الأسئلة.

١- كم هو عدد المبادئ اللازمة لتخطيط الوقت؟

٢- للعمل الإداري نتائج ملموسة.. فما هو عددها؟

٣- تستخدم خرائط سير العمل مجموعة من الرموز، فما هو عددها؟

٤- كم عدد الخطوات اللازمة لتبسيط العمل؟

٥- كم عدد عناصر العملية الإدارية؟

٦- ما هو عدد الأنواع الرئيسية لخريطة انت؟

٧- كم عدد القوائم الرئسية التي تحتاج إليها خريطة توزيع العمل

تطبيقات على خرائط جانت

١ - المطلوب: رسم خريطة جانت لمشروع بناء فيلا في ضوء الأنشطة التالية مع بيان حالة المشروع خلال الاسبوع السابع:

(١) تسوية الموقع تستغرق زمنا قدره اسبوعاً واحداً.

(٢) إعداد الهيكل الخرساني يستغرق زمناً قدره أربعة اسابيع.

(٣) بناء الحوائط يستغرق زمناً قدره خمسة أسابيع.

(٤) التوصيلات والتركيبات الكهربائية يستغرق زمن قدره ثلاثة اسابيع.

(٥) التركيبات الصحية يستغرق زمناً قدره أربعة اسابيع.

(٦) اعمال النجارة تستغرق زمناً قدره اسبوعان.

(٧) التشطيب الداخلي يستغرق زمناً قدره ثلاثة أسابيع.

(٨) الدهانات واعمال الديكور يستغرق زمناً قدره أربعة أسابيع.

(٩) التشطيب الخارجي يستغرق زمناً قدره خمسة أسابيع.

(١٠) تسليم الموقع يستغرق زمناً قدره عشرة أسابيع.

٢- ضع تخيلاً لخريطة تحميل الانتاج/ تسجيل الانتاج/ التقدم في الانتاج على ضوء البيانات السابقة موضحا الفروق الأساسية بين هذه الخرائط.

٣- افترض مجموعة البيانات الأساسية التي تمكنك من رسم خرائط تحميل وتسجيل الانتاج وكذا خرائط التقدم في الانتاج ثم ارسم هذه الخرائط بيانياً.

٤- تصنع معدة من جزئين س، ص تجمعان سوياً ويحتاج كل جزء إلى آلة خاصة للتركيب (أ،ب) والتجميع يحتاج إلى آلة ثالثة (ك) ويجب اختبار المعدة الكاملة بواسطة جهاز خاص وبافتراض أنه قد توافرت لديك البيانات التالية:

البيـــــان	المدة بالأسابيع
احصل على الآلة (أ) وركبها	٤
احصل على الآلة (ب) وركبها	٥
احصل على الآلة (ك) وركبها	٨
اصنع الجزء (س)	٥
اصنع الجزء (ص)	٦
تجميع المعدة	٩
اختبر المعدة	١٠

المطلوب:

تصوير البيانات السابقة على هيئة خرايطة جانت.

٥- راكب قادم لمطار القاهرة الدولي بصحبته أمتعته في حدود المسموح الصالة الخضراء

إليك الخطوات الحالية التي يمر بها الراكب منذ وصوله حتى مغادرته وعدد الخطوات الحالية التي يمر بها (٢٤) خطوة، والزمن المستغرق الحالي (٤٥ق ١ س) والمساحة الحالية هي ١٧٠م.

ولقد طلب منك دراسة هذه الخطوات ومحاولة تبسيطها

العامل / الجهة	م	وصف موجز للخطوة	D	O	□		→	ق	متر	ملاحظات
الأمن	١	انتظار الراكب في طابور لتفتيش حقائب اليد						٣		التفتيش هنا خاص بالأسلحة والمتفجرات
	٢	يقدم الراكب حقائب اليد (الهاندباج) إلى مندوب الأمن الذي يقوم بتفتيشها						٥		
	٣	انتقال الراكب إلى البنوك						١	٢٠	
	٤	انتظار الراكب في طابور أمام البنوك						٥		
	٥	يقدم الراكب جواز السفر والعملات المطلوب تحويلها إلى موظف البنك						٧		
	٦	يقوم موظف البنك بعمل «حسبة العملة، وإجراء الاستبدال المطلوب وتحرير الإيصال						٢		
	٧	يقوم موظف البنك بتسليم الراكب العملة المحولة والايصال الدال على الاستبدال								
الحجر الصحي	٨	انتقال الراكب إلى الحجر الصحي						١	٢٠	يوجد عدد ٢ مدخل خاص بالحجر الصحي يوجد ٣ اقسام اجهزة/ سجائر وخمور/ الات تسجيل بعده...
	٩	يقدم الراكب إلى موظف الحجر الصحي «جواز السفر + بطاقة التطعيم الدولية»						١		
	١٠	يقوم مندوب الحجر الصحي بفحص الشهادة الدولية للتطعيم وتسليمها للراكب						٢		
السوق الحرة	١١	انتقال الراكب إلى السوق الحرة						١	١٥	
	١٢	اختيار الراكب لمشترياته من السوق الحرة						١		
	١٣	يقوم موظف السوق الحرة بتحرير الفاتورة						١		
	١٤	انتقال الراكب لشباك البنك لسداد قيمة المشتريات						١	١٠	
		المجموع	-	٧	١	٤	٢	٣١	٦٥	

العامل / الجهة	م	وصف موجز للخطوة	D	O	□		→	ق	متر	ملاحظات
		ما قبله	-	٧	١	٤	٢	٣١	٦٥	
	١٥	انتظار الراكب أمام شباك البنك لحين الدور						٣		
	١٦	تقديم الراكب الفاتورة ومعها العملة لموظفي البنك						٣		
	١٧	يقوم موظف البنك باستلام العملة وختم الفاتورة بختم «خالص الثمن»						٢		
	١٨	انتقال الراكب لموظف السوق الحرة						١	٥	
	١٩	يقدم الراكب الفاتورة (بعد السداد) لموظف السوق الحرة ويقوم باستلام المشتريات						٢		
الجوازات	٢٠	انتقال الراكب إلى الجوازات						١	١٥	
	٢١	تحرير الراكب للكارت الخاص بالجوازات						١		
	٢٢	انتظار الراكب أمام شباك الجوازات لحين الدور						٥		
	٢٣	يقدم الراكب (جواز السفر + الكارت) إلى ضابط الجوازات						٢		يوجد عدده بوابة خاصة بالجوازات
	٢٤	يقوم ضابط الجوازات بفحص جواز السفر + الكارت ثم يقوم بختم جواز السفر بخاتم الوصول ذو التاريخ						٢		
	٢٥	انتقال الراكب نحو أمين الشرطة الموجود بمدخل «صالة الجمرك»						١	٥	
	٢٦	يقوم أمين الشرطة بفحص جواز السفر والاطلاع على خاتم الوصول ذو التاريخ						٢		
		المجموع	-	١٢	٣	٧	٤	٥٤	٩٠	

العامل / الجهة	م	وصف موجز للخطوة	D	O	□	↔	▼	دق	متر	ملاحظات
		ما قبله	-	١٢	٣	٧	٤	٥٤	٩٠	
الجمارك	٢٧	انتقال الراكب إلى صالة الجمارك						١	١٥	
	٢٨	انتظار الراكب امام السير لحين وصول الحقائب						٢٥		
	٢٩	تعرف الراكب على الحقائب وتحميلها على عربة خاصة بنقل الحقائب						٥		
	٣٠	انتقال الراكب إلى الصالة الخضراء						١	٢٥	إذا تبين أن الراكب يحمل امتعة تستحق الرسوم فإنه يدفع غرامة تقدر بضعف الرسوم
	٣١	يقدم الراكب جواز السفر والحقائب إلى موظف الجمرك الموجود بأول الصالة الخضراء						١		
	٣٢	مرور الراكب من الصالة الخضراء						٢	٢٠	
	٣٣	توقف الراكب عند اكثر من مأمور جمرك لإجراء التفتيش إذا لزم الأمر						١٥		
	٣٤	انتقال إلى خارج الصالة الجمركية						٥		
		المجموع	-	١٤	٤	١١	٥	١٠٥	١٧٠	

الرمز	الدلالة	المجموع
D	تعطيل	-
O	إجراء	١٤
□	فحص	٤
↔	انتقال	١١
▼	انتظار	٥
	المجموع الكلي	٣٤
	المسافة الكلية	١٧٠م
	الوقت الكلي	١٫٤٥ ساعة

تمرين رقم (١٤)

الأدوات التي يحتاجها المدير(*) لإدارة وقته بطريقة فعالة؟

فيما يلي مجموعة من الأدوات التي يمكن أن تستخدمها المدير في إدارة وقته الفعالية.. والمطلوب منك عزيزي الدارس ترتيب تلك الأدوات حسب أهميتها من وجه نظرك في الجدول التالي:-

(*) شركة توتاليتى للتدريب الإدراى

الأدوات التي يحتاجها المدير لإدارة وقته بطريقة فعالة

الأهداف الواضحة	الأرشيف الفعال	التنظيم الجيد
الدوافع	الإجراءات للأمور الروتينية	المنتجات والخدمات الخالية من المشاكل
القدرة على التفويض	الروح المعنوية العالية	السلطة والمسئولية
الابتكار	القدرة على الرفض	المسئولية الوظيفية الواضحة
الاتصالات الجيدة	القدرة على اتخاذ قرارات جيدة	الاستقامة
نظام العمل الجيد	القدرة على الاستمرار في عمل ما حتى الانتهاء منه	الاشتراك في النتائج المتفق على الحصول عليها
السلوك السليم	عدم القيام بأكثر من وظيفة في وقت واحد	أسلوب اتصال تليفوني جيد
المعلومات الواضحة	القيادة	التنظيم الذاتي
الاستجابة السريعة	عادات العمل الجيدة	روح الجماعة
التخطيط	المواعيد المحددة للانتهاء من المهام	التصميم (العزيمة)
الأفراد المتنافسون	أرشيف جيد أو نظام تسجيل جيد	أحوال عمل جيدة
التدريب	اجتماعات أقل وأقصر	المعلومات
الفكرة الواضحة عن الأولويات	التحرر من التعطل	الصحة الجيدة
السكرتيرة الكفؤة	وظيفة غير مملة	فهم لأهداف الشركة
الرئيس الناجح	سجل للوقت	مرؤوسون أكفاء

التنظيم
وإدارة الوقت



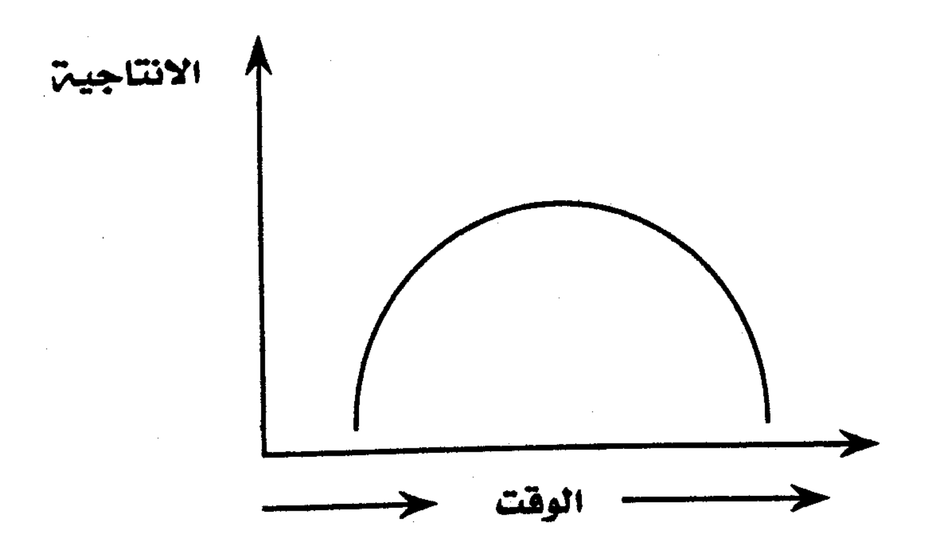
مفهوم التنظيـم



يقصد بالتنظيم الكيفية التى يتم بها ترتيب الوقت حيث يتأثر ذلك بما يلى:

١- الإجهاد والسأم

يتغير انتاج الفرد ولا يعمل بسرعة طوال فترة العمل اليومية، فالانتاج يتذبذب بين الزيادة والنقصان وإذا تمكننا من قياس انتاج الفرد خلال فترات العمل اليومى نجده على هيئة رسم بيانى يطلق عليه منحنى العمل:



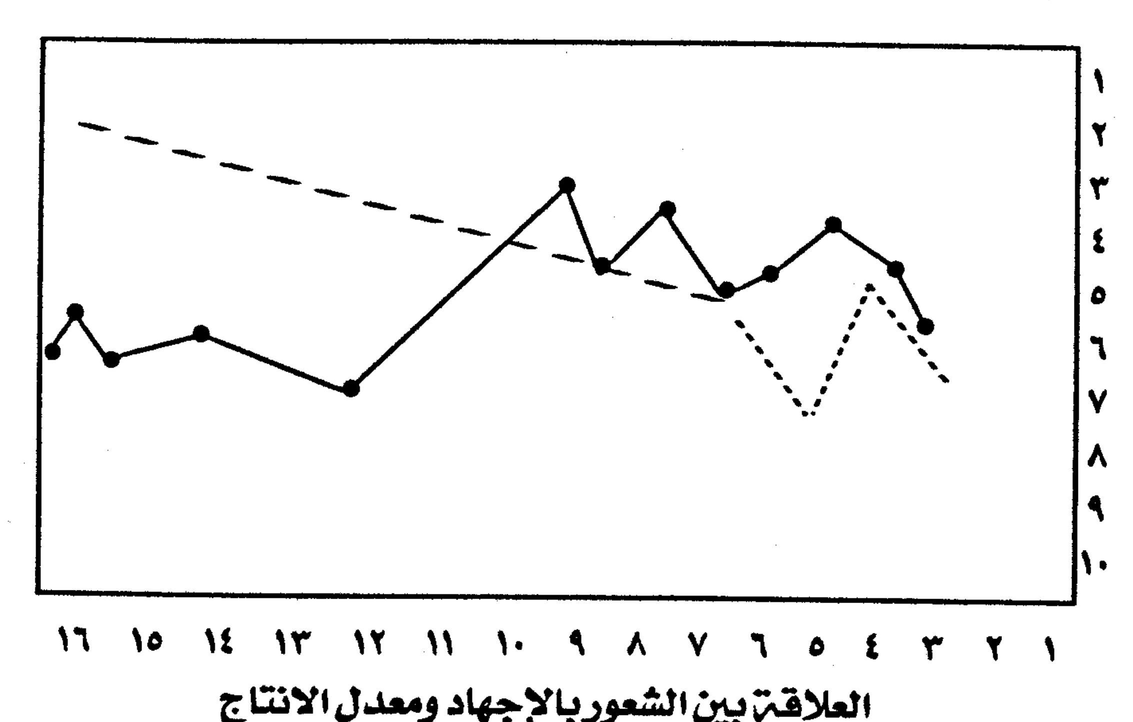
ويتضح من الرسم بسهولة الاختلاف فى كمية الانتاج من وقت لآخر كما أن الانتاج يتزايد فى الفترة الأولى (فترة التهيؤ) حيث تكون كمية الانتاج قليلة إذ أن الفرد يعد نفسه خلال هذه الفترة للانطلاق للعمل ثم يبدأ الانتاج فى الزيادة لدرجة كبيرة خلال (فترة الاندفاع) إذ يبدأ الفرد عمله بحماس وطاقة كبيرة حيث لم يكن قد ناله التعب بعد ويلى ذلك (فترة التكيف للعمل)

---

(١) د. عبد الرحمن عبد الباقى- إدارة الأفراد - ص١٣.

وفيها يبدا الانتاج فى التناقص التدريجى حتى يصل إلى سرعة متوسطة ثابتة تستمر خلال معظم فترة العمل ثم يتناقص بعد مضى فترة طويلة من بذل المجهود نتيجة لنقص الطاقة الناشئة عن بذل المجهود خلال فترة العمل وحلول التعب.

وفى نهاية اليوم تحدث فترة اندفاع جديدة يزيد فيها الانتاج نتيجة توقع الفرد انتهاء ساعات العمل ورغبته فى الوصول إلى مستوى الانجاز المطلوب والرسم البيانى التالى يوضح العلاقة بين الانتاج والاجهاد.



العلاقة بين الشعور بالإجهاد ومعدل الانتاج

ولكن ما هى أوجه الخلاف بين الإجهاد والسأم؟

لا يوجد اى فرد يعرف ما هية الاجهاد ولا يمكن التحقق من وجوده إلا بالآثار التى يتركها على انتاجية العامل

الملل = السأم

أوجه الخلاف بين الإجهاد والسأم

١- يقصد بالاجهاد كلاً من الاجهاد العقلي الجسماني.. في حين يقصد بالسأم الاجهاد العقلي وحده.

٢- يؤدي الإجهاد الجسماني إلى انخفاض مقدرة العامل الانتاجية بينما يؤدي السأم إلى انخفاض في رغبة العامل على مواصلة العمل.

٣- يؤدي الإجهاد الجسماني إلى عدم المقدرة على مواصلة العمل، بينما يؤدي الاجهاد العقلي إلى رغبة الفرد في استبدال وظيفة بأخرى، أي أن السأم عبارة عن تعب الفرد من الوظيفة التي يؤديها وليس بسببها.

٤- الأعمال التي تسبب الملل هي الأعمال التكرارية ذات الدورة القصيرة والأعمال السهلة.

٥- يؤدي الإجهاد الجسماني إلى الانخفاض المستمر في انتاجية العامل في حين يؤدي السأم إلى تذبذب انتاجية العامل بين الارتفاع والانخفاض، كما يؤدي الملل إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الدقة في العمل وعدم تحقيق الدقة الموضوعة وزيادة معدل دوران العمل كما يؤدي إلى ميل الفرد إلى المبالغة في تقدير فترة العمل وزيادة التوتر النفسي للفرد كلما تقدم في العمل.

٦- يكون مقدار الملل أقل ما يمكن في الحالات التالية:

(أ) عند اعطاء فترات راحة مناسبة خلال فترات العمل.

(ب) عندما يسمح للأفراد بالعمل في مجموعات.

(جـ) عندما يتكون عمل الفرد من سلسلة من الأعمال المتصلة.

(د) إذا كان هناك تغيير في نشاط الفرد في فترات مناسبة خلال فترات العمل.

(هـ) إذا كان هناك حافزاً مادياً مرتبطاً بانتاجية العامل.

٧-يرجع الاجهاد إلى أن مهمة العامل تتطلب بصفة مؤقتة مجهوداً تعجز عنه طاقته في الوقت الحاضر- بينما يعود الملل إلى شعور الفرد بأن امكانياته أكثر بكثير من الخبرة والطاقة التي يتطلبها العمل.

والآن عزيزي الدارس:

حتى يمكنك استثمار وقت مرؤوسيك أفضل استثمار ممكن راعي:

- **فترات الانتاجية المرتفعة ومارس فيها الأعمال الهامة جداً.**

تجنب الاجهاد باتباع ما يلي:

أ- حسن بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة.

ب- أعطي فترات للراحة:

- عندما تكون طبيعة العمل تكرارية ومملة.
- عندما يتطلب العمل قيام العامل بمجهود بدني كبير
- عندما يتعرض العامل للحرارة الشديدة بسبب طبيعة العمل.

جـ- راعي التصميم المناسب لمكان العمل وأدواته.

د- غير من عمل إلى آخر أو بادل أماكن العمل بين الأفراد الذين يقومون بنفس النوع من العمل.

هـ - درب مرؤوسيك على العمل بالطريقة الصحيحة.

و- تجنب استمرار المرؤوس على نفس الوضع سواء كان جالساً أو واقفاً لفترة طويلة من الزمن.

- **تجنب شعور مرؤوسيك بالملل باتباع ما يلي:**

❖ التغيير المستمر في سرعة العمل.

❖ الاقلال من الانتباه السطحي (الأعمال الروتينية البسيطة).

❖ حدد أهدافاً لمرؤوسيك.

❖ تجنب مقاطعة مرؤوسيك أثناء العمل.

❖ حاول تحقيق الاثراء الوظيفي لمرؤوسيك كلما أمكن ذلك.

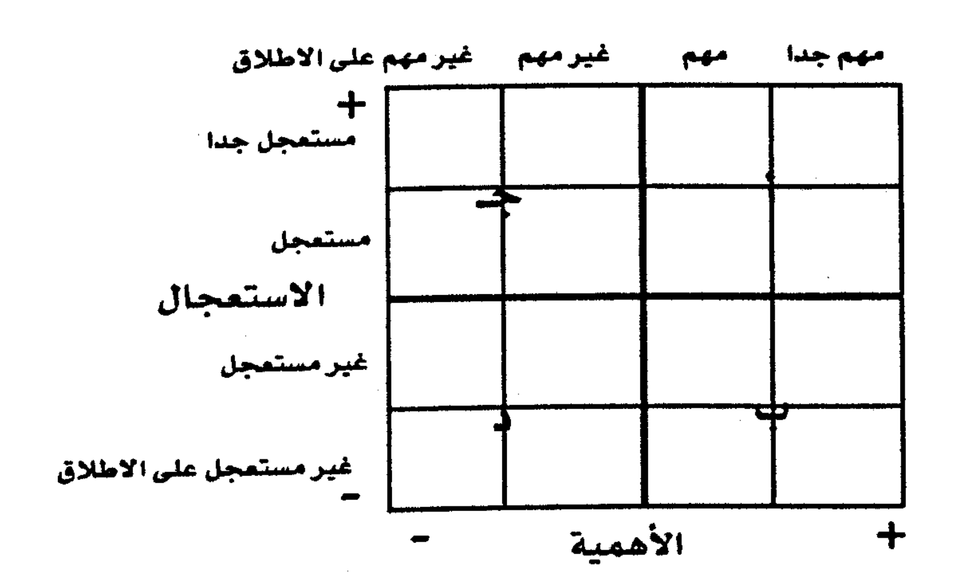
٢- ترتيب الأولويات (١)

المعلوم أن وقت المدير يمكن أن ينقسم إلى:

وقت يمكن تخطيطه	وقت لا يمكن تخطيطه
وهذا الوقت هو الخاضع لسيطرة المدير ويقدره بعض الباحثين بحوالي ٧٥٪ من إجمالي وقت عمل المدير.	وهو الوقت المخصص للاستجابة لأحداث وطلبات الآخرين ولا يمكن للمدير أن يتجاهل المفاجآت من حوله.

وفي كل هذه الأوقات يجب أن يقسم المدير أعماله إلى أولويات محددة بحيث يبدأ عمله اليومي بالأعمال الهامة ثم تتدرج إلى الأعمال الأقل أهمية

إذا نظرنا لتحديد الأولويات على أساس بعدين هما الاستعجال Urgency والأهمية Importance لأمكن أن نخرج بالمصفوفة التالية ومنها يتضح لنا أربعة فئات للأولوية.



(١) د. محمد عبد الغني حسن - مهارات إدارة الوقت - صـ ١٢٥.

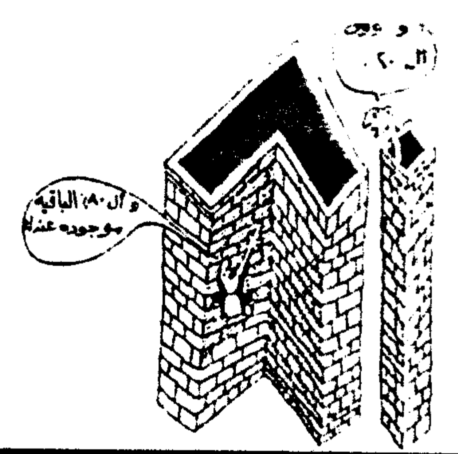
أ- الأنشطة ذات الأهمية (فوق ٥٠٪) ولها وجه استعجال كبير (فوق ٥٠٪) لها الأولوية ١ بالنسبة.

ب- الأنشطة ذات الأهمية فوق (٥٠٪) وليس لها وجه استعجال كبير (تحت ٥٠٪) لها الأولوية ٢ بالنسبة.

جـ- الأنشطة ليس لها اهمية (تحت ٥٠٪) ولها وجه استعجال كبير (فوق ٥٠٪) تفويض ٢ استعجال.

د- الأنشطة ليس لها اهمية (تحت ٥٠٪) وليس لها وجه استعجال كبير (فوق ٥٠٪) روتين ٣ روتين.

● كذلك يجب في تحديد الأولويات الأخذ في الاعتبار مبدأ ٨٠-٢٠ ومؤداه أن العادة جرت على صرف ٨٠٪ من الوقت فيما له ٢٠٪ من الأهمية بينما ٢٠٪ من الوقت تصرف على ماله ٨٠٪ اهمية ويتطلب الأمر عكس ذلك حيث يصرف ٨٠٪ من الوقت على الأعمال التي لها ٨٠٪ اهمية وإن كانت نسبتها لا تتجاوز ٢٠٪ ويبلغ حجمها ٨٠٪ من حجم الأنشطة والأعمال.



أى أنه يجب على المدير أن يرتب الأولويات بوضـــوح

١- لا تقرر شيئاً واحداً تفعله لأنك لا تستطيع تحديد قيمة هذا الشئ دون مقارنته نسبياً بالأشياء الأخرى.. وتذكر أن:

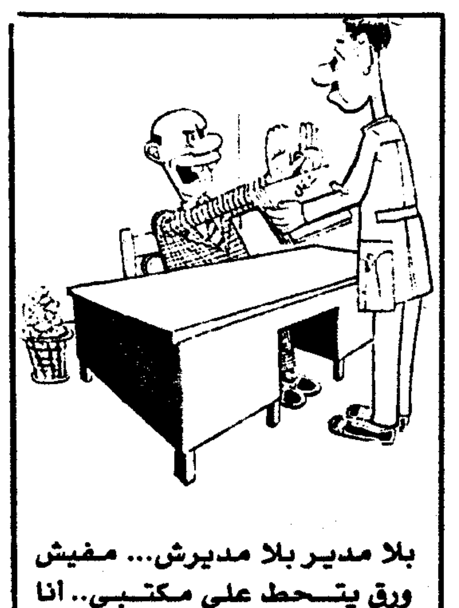
الضرورة لا قانون لها

٢- ركز دائما على الصراع بين المتاح أمامك من وقت وما تحتاج إليه لتحقيق الأداء التالي .. وتذكر أن:

ساعة واحدة حافلة بالانجاز = عصراً عاطلاً عن الانجاز

٣- ان وضع الاولويات هو المفتاح الحقيقي إلى تخطيط يومي سليم

- الأولوية (أ) هي الأولوية المهمة لك وليس للآخرين.
- الأولوية (ب) هي الأولوية التي يطلبها منك رئيسك وهي مهام ذات قيمة متوسطة ولكنها قد يكون من الضروري انجازها اليوم.
- الأولوية (جـ) وهي ذات قيمة منخفضة وعادة ما تكون روتينية.



بلا مدير بلا مديرش... مفيش ورق يتحط على مكتبي.. انا لسه منفضه

وتذكر أن **التأجيل هو لص الزمان**

٤- ضع جدولاً زمنياً بالأنشطة الضرورية مرتبة حسب اولوياتها ودرجة أهميتها والوقت الذي تستغرقه ويمكن الاسترشاد بالجدول التالي:

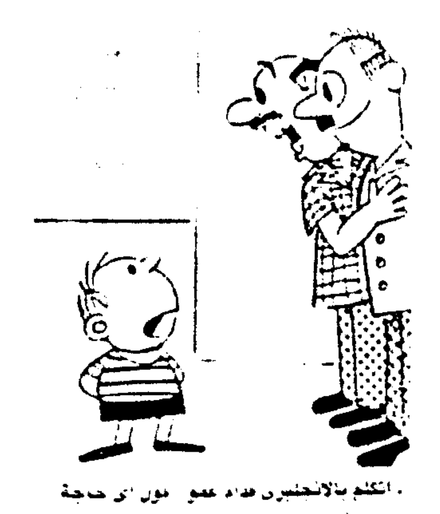
٧٥٪	من الوقت لأهم الأعمال
٢٠٪	للأعمال متوسطة الأهمية
٥٪	للأعمال قليلة الأهمية

وتذكر أن

إذا غنيت قبل الفطور بكيت قبل العشاء

٥- احفظ من وقت لأخر سجلاً للوقت منظم حسب المعايير التالية:

- **درجة اهمية النشاط**
- **درجة التفويض الممكنة**
- **درجة الاستعمال المطلوبة**
- **المقابلات الضرورية والأقل أهمية**


- اتكلم بالانجليزي قدام عمو قول أي حاجة

الأحداث الماضية أحداثاً ماضية

٦- والآن:

- **كن مرتبا.**
- **ركز على شئ واحد ولكن اعمل شيئين أو اكثر من الأعمال غير الهامة في وقت واحد.**
- **خصص احسن أوقاتك لأهم اعمالك.**
- **فوض الأعمال الروتينية**
- **تعلم كيف تقول (لا).**
- **إذا تبقى لديك أي وقت.. مهما كان.. فاسأل نفسك:**

« ما هو أفضل استخدام لهذا الوقت الآن؟ »

٣- أنماط الناس[(١)]

هناك أربعة أنماط من الناس يختلفون في تعاملهم مع الوقت:

المضيع للوقت	المستخدم للوقت	المستفيد من للوقت	المنجز
وهو الشخص الذي لا يستطيع التعامل مع الوقت لأنه غافل غير مدرك لأهمية الوقت فهو لا يدرك أن الوقت لا يخزن ولا يؤمن بالمثل القائل «أن الطائر المبكر يفوز بالدودة».	وهو الشخص الذي يعمل حتى لا يكون عاطلاً وهو يقوم بأنشطة معينة- وقد ينفق ما لديه من وقت مؤقتاً عملاً بالمثل القائل «كثرة الأيدي تخفف عبء العمل».	وهو الشخص الذي يسعى لأنفاق وقته بطريقة تحقق له ولغيره أكثر استفادة ممكنة - وهو يؤمن بالمثل القائل «روما لم يتم بنائها في يوم واحد».	وهو الشخص الذي يستغل وقته للوصول إلى أهداف محددة من خلال ما يقوم به من أنشطة ومجهودات وهو يؤمن بالمثل القائل «أحلك الساعات التي تسبق الفجر».

(١) د. علي عبد الوهاب - محاضرات تدريبية.

٤- التنظيم الردئ

يتسبب التنظيم الردئ في ضياع الوقت على النحو التالي:

١- عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية يؤدي إلى احتمال تكرار الأعمال وتشتيت الجهود.

٢- شيوع ظاهرة الدفع بعدم الاختصاص يؤدي إلى قيام كل إداري بترحيل ما يستطيع ترحيله من مهام إلى الآخرين.

٣- عدم مناسبة نطاق الاشراف لمتطلبات العمل قد يؤدي إلى زيادة الضغط على الرئيس الإداري أو بقائه بدون عمل.

٤- عدم مراعاة العدالة في توزيع أعباء العمل بين المرؤوسين.

٥- شيوع ظاهرة تكدس العمالة مما يؤدي إلى الارتباك وتعطل الأعمال.

٦- سوء تنظيم الملفات داخل المكتب مع تخلف وسائل الحفظ.

٧- سوء تنظيم وترتيب المكتب إلى الدرجة التي يرتبك معها العمل ويترتب عليها ضياع الكثير من الوقت.

اختبـــار

حلل موقفك من تنظيم الوقت

هل تقضى وقتك بحكمة؟

إن الاختبار الآتى يساعدك على إجابة هذا السؤال

أجب على كل سؤال من الأسئلة الآتية بدقة وأمانة:

العبارة	دائما	عادة	أحيانا	نادرا	أبداً
١- هل تؤدي عملك بناء على نظام الأولويات.					
٢- هل تحقق ما يجب أن يتم عمله خلال اليوم؟					
٣- هل تعالج المهام الصعبة والمزعجة دون تأجيل؟					
٤- هل تعد خطة يومية وتضع الأولويات؟					
٥- هل تنجز خطتك اليومية هذه في الوقت المحدد؟					
٦- هل تستخدم أوقات فراغك بفاعلية؟					
٧- هل تقضي وقتاً كافياً في التخطيط؟					
٨- هل تخطط لعملك في الأوقات الهادئة بدلاً من الأوقات المزدحمة بلعمل؟					
٩- قبل أن تغادر بيتك صباحاً هل تعرف لمن ستكون أول مكالمة عمل؟					
١٠- هل لديك قائمة بأكبر ١٠٪ من توقعاتك؟					
١١- هل تأخذ الوقت الكافي للتوقع وتطوير الأعمال الجديدة.					
١٢- هل تضع تقييما ماديا لحساب وقتك؟					

دون النتيجة بالطريقة التالية:

اضرب عدد الإجابات «دائماً» × ٥ = — × ٥ =

اضرب عدد الإجابات «عادة» × ٤ = — × ٤=

اضرب عدد الإجابات «احيانا» × ٣ = —×٣ =

اضرب عدد الإجابات «نادراً» × ٢ = — × ٢ =

اضرب عدد الإجابات «ابداً» × ١ = — × ١ =

____

المجموع

النتائج:

إذا كان مجموع إجاباتك بين ٥٤-٦٠ فأنت تستخدم وقتك بفاعلية.

إذا كان مجموع إجاباتك بين ٤٥ -٥٣ فأنت جيد جدا ولكن تحتاج إلى دفعة إضافية لكي تصبح ممتازاً.

إذا كان مجموع إجاباتك بين ٣٠ و٤٤ فأنت تعاني من بعض المشاكل حتى إذا كان أدائك الحالي ليس سيئاً ولكنه ليس طبعاً على مستوى الامتياز الذي يمكن تحقيقه حتى استطعت إدارة وقتك بجدية.

إذا كان مجموع إجاباتك بين ١٢-٢٩ فأنت تعتمد على الحظ أو أن هناك بعض العوامل غير الطبيعية التي أبقتك حتى الآن في مجال عملك ولكن تستطيع أن تتحسن تحسناً هائلاً إذا بذلت كل جهودك لتغيير أسلوبك الحالي، إنك تواجه تحدياً حقيقياً ولكن تستطيع عن طريق أساليب إدارة الوقت أن تواجه هذا التحدي وتحقق النجاح.

تمرين رقم (١٥)

الكلمة الضائعة

اشطب كل حرفين مكررين سيتبقى ثمانية أحرف إذا رتبتها ترتيبا صحيحاً تحصل على الكلمة الضائعة...

١	٢	٣	٤
ص	ع	د	ش
أ	ل	خ	ص
ي	ش	ذ	ل
ف	ة	ب	ة
ذ	ت	ض	ل
ن	لا	ع	و
ب	د	ي	هـ
ط	هـ	أ	ث
خ	ن	ل	
	ث	ط	
		ي	

الكلمة الضائعة هي: ....

تمرين رقم (١٦)

نصيحة لحسن استخدام الوقت

لتتعرف على النصيحة اللازمة لحسن استخدام الوقت استخدم الحروف تحت الأرقام الفردية في المرة الأولى ثم استخدم الحروف تحت الأرقام الزوجية في المرة الثانية.. والآن اكتب النصيحة بترتيب الحروف في الأسطر التالية لها.

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
ح	ء	ت	ة	ي	أ	ي	ل	م	ع
ك	م	ن	ل	ك	أ	أ	ع	س	ط
ت	ي	ث	ف	م	ت	أ	ر	ر	أ
و	ت	ق	ل	ت	ل	م	ر	ر	أ
ؤ	ح	و	ة	س	و	ي	ت	ك	ج
أ	ن	ف	ب	ض	ش	ل	ع	أ	و
س	ر	ت	م	ث	ر	م	ؤ	أ	و
ر	س	م	ي	م	ك	ك	ب	ن	أ
ح	ل	س	م	ن	ل	ب	ل	ي	

النصيحة هي: ....

....

تمرين رقم (١٧)
مصفوفة الوقت

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	من مساوئ ضعف القيادة من سبل مواجهات مضيعات الوقت									من مهارات إدارة الوقت
٢		استخدامك الفعال للوقت يتطلب								
٣			لحسن استخدام الوقت تجنب الاعتقاد بأنه							
٤				من أبعاد الوقت						
٥					من مكونات تخطيط الوقت	من رموز خرائط سير العمل				
٦							سارق أو مضيع الوقت			
٧							أعاد الشئ المفقود			
٨							أنهى المشكلة			
٩				من العادات السيئة						
١٠				من خرائط الرقابة المنية						

تمرين رقم (١٨)

تخطيط وتحديد الأولويات

عزيزى المشارك

فيما يلى مجموعة من البيانات التى توضح الأسلوب الذى يتبعه احمد أبو الحمد المدير المالى لشركة السعد مسعود فى توزيع وقته على مهامه الوظيفية المختلفة وذلك بالمقارنة بالمديرين الماليين فى الشركات المنافسة.

جدول توزيع وقت المدراء الماليين على المهام الوظيفية			
المهـــام	مدير شركة الحمد	مدير شركة الحامد	مدير شركة المحمود
١- التخطيط المالي	٢٠٪	١٠٪	١٠٪
٢- دراســة المشـــروعـــات استثمارية	٣٠٪	٥٪	١٠٪
٣- المعاونة في اتخاذ القرارات	٤٠٪	٥٪	١٠٪
٤-أعـمـال روتـيـنـيـة ومكالمات تليفونية	٥٪	٢٠٪	٢٠٪
٥- أعمال محاسبية ومراجعة	٥٪	٦٠٪	٥٠٪
إجمالي الوقت	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

والمطلوب منك الآن:

١- اختيار أفضل مدير منهم من حيث طريقة توزيع وقته على المهام الأساسية لوظيفته بطريقة فعالة.

٢- تقديم المبررات لهذا الاختيار وذلك في قائمة التفريغ المرفقة.

سجل إجاباتك هنا:

١- أفضل مدير من وجهة نظري هو:

....

....

....

٢- مبررات اختيار هذا المدير:

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

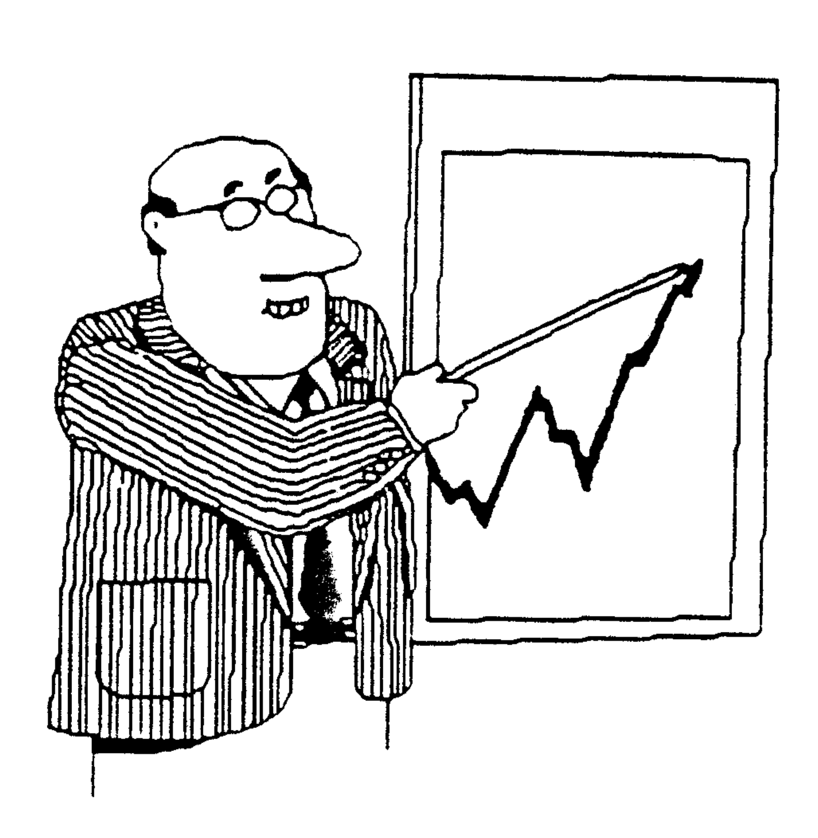
....

....

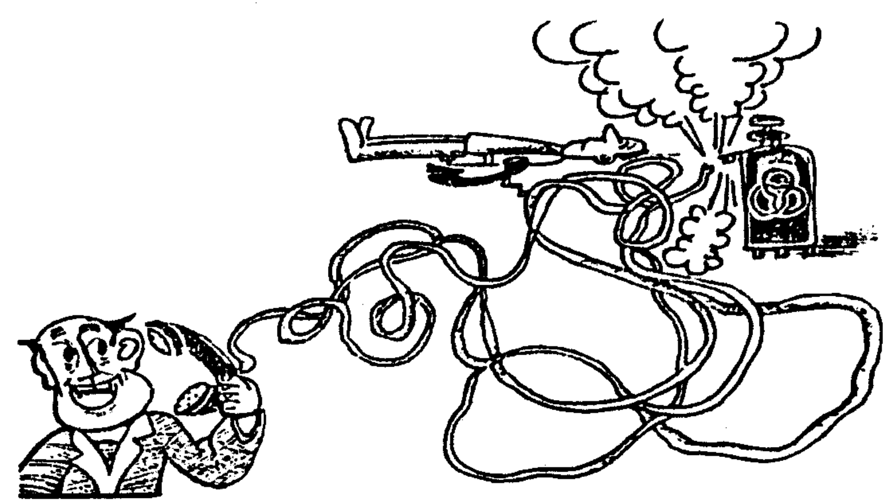
....

....

التوجيه
وإدارة الوقت



يقصد بالتوجيه هنا كيفية التعامل مع :-



١- التليفون

■ تذكر أن التليفون هو وسيلة لتسهيل الأعمال ولكن سوء استخدام التليفون يجعله مضيعاً للوقت.

■ أنت الذى تقوم بالاتصالات وأنت أيضا الذى توافق على قبول المكالمة والاعتذار عنها.

■ **استخدام التليفون فى الحالات الآتية:**

(١) الحصول على البيانات أو المعلومات فى وقت قصير.

(٢) ارسال البيانات أو المعلومات التى تريد نشرها للآخرين.

(٣) استخدام التليفون بدلاً من السفر إذا كان ذلك ممكنا.

(٤) رتب اجتماعاتك ولقاءاتك عن طريق التليفون.

(٥) استخدم التليفون لتقوية العلاقات الودية والاجتماعية.

(٦) استخدم التليفون فى صنع القرارات البسيطة مع الآخرين.

لا تستخدم التليفون في الحالات الآتية:

(١) الاتفاقات المالية.

(٢) في التفاوض مع طرف آخر لجعله يغير رأيه في موضوع ما.

(٣) في الرسائل غير العاجلة.

وأخيراً يجب على المدير أن لا يجدول مكالماته ولا يسمح بها إطلاقاً في الوقت الحيوي الذي يبلغ فيه نشاطه ذروته.

٢- مع الأوراق والبريد

(أ) صنف أوراق العميل وفقاً لأهميتها:

- لاحظ أن العناصر التي لها أولوية هي العاجلة والهامة.
- افحص بدقة الأجزاء التي تمدك بمعلومات مثل المذكرات والتقارير الداخلية.
- البريد ذو الأهمية المتوسطة يمكن تأجيله.

(ب) استعن بمدير مكتبك في فرز البريد على أن يقتصر العرض عليك للأمور الهامة فقط.

(جـ) خصص أحد موظفي مكتبك لفحص الكتب أو المجلات أو المقالات التي تكون مهمة لعملك.



(د) اهتم بكل ورقة من أوراق العمل تعرض عليك وأعطها ما تستحقه من العناية.

(هـ) نظم تدفق أوراق العمل والمعلومات باستخدام نظام مناسب للحفظ.

(و) تعلم كيف تتصفح المعلومات:

- ■ افحص بدقة قائمة المحتويات.
- ■ عناوين الفصول.
- ■ رؤوس الموضوعات.
- ■ الجداول الأساسية.
- ■ الأشكال.
- ■ اقرأ المادة إذا كانت هامة بالنسبة لك.

(ز) أخيراً تذكر إذا كانت سرعتك فى القراءة والاستيعاب أقل من ٣٠٠ كلمة/دقيقة- فنمى ودرب نفسك على سرعة القراءة مع ملاحظة أن:

- ■ العين عادة ما تقف ٦ مرات على السطر.
- ■ العين ترى عندما تقف لا عندما تتحرك.
- ■ القارئ السريع يقف ٣-٤ مرات فى السطر.

٢- التعامل مع الاجتماعات



(ب) اختر المشاركين في الاجتماع بعناية:

- من الذين يجب تواجدهم؟
- ما هي خبراتهم؟
- كيف يمكنك تسهيل عملية اتخاذ الجماعة للقرار؟

(جـ) الإعداد للاجتماع

- متى يعقد الاجتماع؟
- أين يعقد الاجتماع؟
- ما هو الزمن الذي يستغرقه؟
- ما هي القواعد الأساسية التي تستخدمها أثناء الاجتماع؟
- كيف ترتب عناصر الأجندة؟
- ما هو مدخلك لكل منها؟
- هل هناك إعداد مسبق على المشاركين اتمامه؟

(د) قدم قيادة ماهرة لجماعة اتخاذ القرار:

- شجع كل فرد على تقديم ما لديه من خبرات.
- اخلق مناخاً يساعد على الابتكار في حل المشاكل.
- تغلب على المشاكل الشخصية.

(هـ) إذا أردت تأجيل وتسويف المشروعات:

- حدد ما تقوم بتأجيله أو تسويفه من موضوعات.
- حدد المبررات التي تبديها للتأجيل.

(و) سجل وقيم النتائج:

- ما هي القرارات التي اتخذت؟
- ما هو التصرف المطلوب إجراؤه؟
- من سيقوم به؟ ومتى..؟
- كيف ستتابع وتتحقق من أدائه؟

مواقف خاصة فى إدارة الاجتماعات

(أ) كيف تجعل المناقشة حادة..؟

- ضع شخصاً فى مأزق بتوجيه سؤال إليه.
- قف إذا كنت جالساً.
- نبه المجتمعين إلى الوقت الباقى من الاجتماع.
- ناقش مشكلة جانبية مثيرة للاهتمام.

(ب) كيف تجعل المناقشة هادئة..؟

- اجلس إذا كنت واقفاً.
- لخص وجهات نظر المجتمعين.
- اسأل إذا كان المجتمعين قد أخذوا كل العوامل فى الحسبان.
- اطلب من بعض المجتمعين أن يذكروا بعض تجاربهم.

(جـ) كيف تعالج الخروج من الموضوع أثناء المناقشة..؟

- أعد صياغة المشكلة.
- اطرح أسئلة للعودة بالمناقشة إلى مجراها.
- اسأل ما هى العلاقة بين النقطة المطروحة وبين المشكلة محل المناقشة.
- اطلب تأجيل الموضوعات الجانبية لحين الانتهاء من الموضوع الأصلى.

كيف تتعامل مع الأنماط المختلفة من المجتمعين؟

أ- الشخص كثير الكلام:

- اطلب منه بأدب ان يعطى فرصة للاخرين.
- اجعله يقع فى موقف حرج.
- اطرح أسئلة تظهر نقاط ضعفه.

ب- الشخص الصامت:

- وجه إليه الأسئلة لتدخله فى المناقشة.
- اجعله يثق فى نفسه.
- تحدث إليه أثناء فترة الراحة.

جـ- الشخص المعارض:

- حدد الشئ الذى يهتم به.
- اجعله صديقاً.
- وجه إليه ضربة بعبارة إيجابية.

د- الشخص المتزمت:

- اظهر له روحاً طيبة.
- اجتمع معه بشكل ثنائى لتوضح له الأمور.

هـ- الشخص المغرور:

- اجعله يستعرض أفكاره.
- التقط منه الفكرة وانسبها إلى أحد الأعضاء.
- ضعه فى مأزق لتوجيه أسئلة فنية له.

كيف تسيطر على الاجتماع [1]

إن فقدان السيطرة يمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة، ونورد فيما يلي بعض المواقف وأسبابها:

فقدان السيطرة

ماذا يحدث؟	ولماذا؟
١- تعليق المشارك أو توجيهه سؤالاً بعيداً عن الموضوع	أ- عدم وضوح الموضوع أو الهدف منه للمشارك ب- يخرج المشارك عن الموضوع بلا قصد بسبب مشكلة ما أو حاجة ملحة وضاغطة
٢- أحاديث جانبية بين المشاركين	أ- حدوث شئ ما فى الاجتماع يدفعهم لهذه الأحاديث الجانبية (قد يكون الحديث فى الموضوع) ب- شعورهم بالضيق أو عدم الاهتمام
٣- تحول اهتمام المشاركين	أ- قد يتحول اهتمام المشاركة حتى لو كان مهتماً بالاجتماع تماماً. ب- قد يرجع السبب لعدم اهتمامهم بما يدور فى الاجتماع
٤- دخول اثنين أو أكثر من المشاركين فى مناقشات جانبية	أ- لأن الموضوع يثيرهم ويريدون التعبير عن مشارعهم وآرائهم بالنسبة له. ب- اتخاذ الاجتماع ذريعة للتعبير عما يكنه كل منهم تجاه الآخر من مشاعر وأحاسيس.

(١) د. احمد فهمي جلال- برنامج تنمية مهارات الإشراف الفعال- مركز التدريب العربي.

ماذا يحدث؟	ولماذا؟
٥- سيطرة مشارك او اكثر على الاجتماع	أ- لأنهم من ذوي التفكير السريع الذين يعبرون عن انفسهم بسهولة ويحاولون مساعدة القائد في تحقيق الأهداف. ب- محاولة جذب انتباه الحاضرين وتحويله عن اقائد او المجموعة.
٦- شعور المشاركين بالعصبية ورغبتهم في الانصراف	أ- استغراق الاجتماع اكثر من الزمن المحدد. ب- أن الاجتماع اصبح غير منتج ويشعر المشاركون بضياع وقتهم. جـ- أن المشاركين لديهم ارتباطات اخرى.
٧- رفض المشاركين للمشاركة الفعلية (عدم توجيه أسئلة - عدم الإجابة عن الأسئلة التي يوجهها القائد..إلخ)	أ- عدم اهتمامهم بالاجتماع ب- خوفهم من المشاركة لعدم ملاءمة المناخ العام للاجتماع جـ- عدم حبهم للقائد أو لطريقة تعامله مع المشاركين.
٨- خروج القائد عن الموضوع.	أ- عدم استعداده جيداً ب- تعليق أحد المشاركين أو توجيهه سؤالا يخرج بالقائد عن موضوع الاجتماع

٤- مع الزوار



- اجعل العلاقة بينك وبين زوارك فوق مشاعر الخجل والاحراج.
- لا تتبع سياسة الباب المفتوح لأن ذلك يعني وضع المدير تحت تصرف كل من أراد مقابلته سواء كان من الموظفين او العملاء أم الزوار لأن كل هذه المقاطعات خارج الإدارة السليمة حيث تجدر ملاحظة انه:

❖ إذا كان اتباع سياسة الباب المفتوح من روتين العمل فهذا ضد مبدا الإدارة بالاستثناء.

❖ أما إذا كان شكوى من غبن قد وقع فهذا قصور في نظم المعلومات.

❖ وإذا كان للتعرف على أوجه قصور معينة فذاك يعني أن الضعف قد أصاب النظم الرقابية.

- لا تخشى من أن يشعر الزوار بأنك ترفض مقابلتهم او أنك تتعمد تجاهلهم لأن هذا هو المطلوب إدراكهم له.
- تعلم كيف تقول (لا) عندما تشعر انك في حاجة إليها.
- وتذكر أخيراً أن المساحة بين قول (لا) وقول (نعم) هي التي تحدد الإجابات القاطعة.

٥- مع المعلومات



تخـتلف قـدرات الأفـراد في التعـامل مع المعلومات المتزايدة التي قد يتعرضون لها والاستـفـادة بهـا في حـدود الوقت المتـاح، وحتى يمكنك التعامل مع هذا السيل من المعلومـات بما يمكنك من اتخـاذ القـرار المناسب اتبع ما يلي:

صنف المعلومات

(أ) من حـيث المصـادر:

داخليـة | خـارجية

(ب) من حـيث المسـتويات:

أوليـــة | ثـانويـة | قواعد البيانات ثانوية مجمعة

(جـ) من حـيث النوعـيـات:

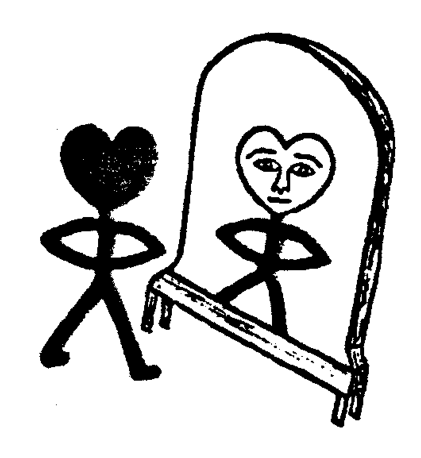
معلومات تشغيل جارية

معلومات تاريخية | معلومات حل المشكلات

قاعدة بيانات | حلول تقليدية

والآن حدد هدفك بوضوح، فالهدف الواضح دليل جيد يحدد اتجاه البحث ويسرع خطاه.

- **حدد أين توجد البيانات التي تحتاج إليها.**
- **اختصر الإجراءات اللازمة للأعمال الورقية.**
- **صنف ما يرد إليك من أوراق وتصرف فيها التصرف المناسب.**
- **تحاشى إضاعة الوقت في التأكد من كل صغيرة وكبيرة.**
- **اكتب ردك على نفس الورقة وردها إلى مصدرها.**
- **تصرف في التقارير المهمة فوراً.**
- **يجب أن تقتصر ملفاتك على ما يمكن الاستفادة به.**
- **تعود على القراءة السريعة والدقيقة في آن واحد.**



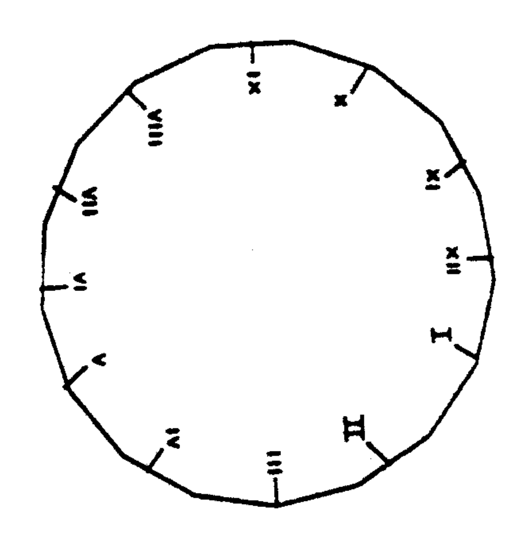
تمرين رقم (١٩)

الساعة ذات الأرقام الرومانية

وقعت الساعة التالية ذات الأرقام الرومانية على الأرض

فانكسرت إلي أربعة أقسام:

- مجموع أعداد قسمان منها ١٩، وقسمان منها ٢٠.



- ارسم خطوط الكسور فيها.. موزعاً العناصر التالية بحسب

النقاط التي تشتمل عليها أرقام الساعة.

❖ الملل والسأم.

❖ التصنيف الجيد للأعمال.

❖ ركائز إدارة الوقت.

❖ مضيعات الوقت.

❖ التفكير المستقبلي.

❖ أهمية تخطيط الوقت.

❖ القواعد التي تمكن المديرين من إدارة وقتهم بشكل افضل.

❖ مبادئ التخطيط للوقت.

❖ المزايا الذاتية لتخطيط الوقت.

❖ المزايا الانعكاسية لتخطيط الوقت.

❖ فوائد التبسيط.

❖ المهارات اللازمة لتخطيط الوقت.

تمرين رقم (٢٠)

كيف تكون معد ومنظم ناجح للاجتماعات(*)

عزيزي المشارك:

يهدف هذا التمرين إلى تنمية مهاراتك في مجال إعداد وتنظيم الاجتماعات واللجان، والمطلوب منك اتباع الخطوات التالية:

(١) امامك قائمة تحتوي على مجموعة من الأعمال التي يجب أن يقوم بها السكرتير قبل وأثناء وبعد انعقاد الاجتماع أو اللجنة، ولكن هذه الأعمال غير مرتبة ولذلك يجب عليك اعادة ترتيب هذه الأعمال وذلك بوضع رقم (١) أمام العمل الذي يجب أن يبدأ أولا ثم رقم (٢) أمام العمل الذي يليه وهكذا، مع مراعاة وضع هذه الأعداد في خانة الترتيب الفردي.

(٢) تناقش مع مجموعة العمل التي سيقوم المدرب بتشكيلها وحاول ان تصل معهم إلى ترتيب أمثل، وبعد اتفاق المجموعة يتم الترتيب بوضع رقم (١) أمام العمل الذي يجب ان يبدأ أولا ثم رقم (٢) أمام العمل الذي يليه وهكذا، مع مراعاة وضع هذه الأعداد في خانة الترتيب الجماعي.

(٣) بعد الانتهاء من الترتيب الجماعي سيعرض عليك المدرب ترتيب قام بإعداده أحد الخبراء في هذا المجال، والمطلوب منك تسجيل هذا الترتيب في خانة رأي الخبير.

(٤) قارن بين ما توصلت إليه بمفردك وما توصلت إليه بعد مناقشة المجموعة وبين راي الخبير وانصت لتعليمات المدرب.

(*) المصدر: المؤسسة العربية للاستشارات والتنمية ACAD

	الأعمال والمهام	الترتيب الفردي	الترتيب الجماعي	رأي الخبير	الفروق		
					ف-ج	ف-خ	ج-خ
١	إعداد محضر الجلسة						
٢	استقبال رئيس الجلسة						
٣	إعداد بطاقات الدعوة						
٤	مراجعة غرفة الاجتماع للتأكد من توافر جميع الامكانيات قبل انعقاد الجلسة						
٥	إعداد جدول الأعمال						
٦	توديع الأعضاء						
٧	عرض محضر الجلسة على المدير للاعتماد						
٨	إعداد التعليمات والتوجيهات الإدارية المنبثقة من الاجتماع وتوزيعها						
٩	حفظ محضر الجلسة في ملف محاضر الجلسات						
١٠	إغلاق غرفة الاجتماع وجمع الأوراق والمذكرات وتسليم الغرفة لمسئول الأمن						
١١	معرفة موعد انعقاد الاجتماع والمكان المحدد له وعدد وأسماء الأشخاص المدعويين له						
١٢	تجهيز ملف بالموضوعات التي ستناقش وعرضه على المدير (رئيس الجلسة)						

	الأعمال والمهام	الترتيب الفردي	الترتيب الجماعي	رأي الخبير	الفروق		
					ف-ج	ف-خ	ج-خ
١٣	التأكد من وصول بطاقات الدعوة ومرفقاتها (جدول الأعمال والموضوعات)						
١٤	متابعة تنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة من المدير والمنبثقة من الاجتماع						
١٥	قراءة محضر الاجتماع السابق على أعضاء الاجتماع						
١٦	نسخ وطباعة جدول الأعمال والموضوعات						
١٧	استقبال أعضاء الاجتماع وتسجيل الأسماء						
١٨	إرسال بطاقات الدعوة وجدول الأعمال والموضوعات لأعضاء الاجتماع						
١٩	إرسال محضر الجلسة لأعضاء الاجتماع						
٢٠	تسجيل الجلسة في محضر الاجتماع						
٢١	تسجيل القرارات والتوصيات المنبثقة من الاجتماع في سجل المتابعة						
٢٢	التأكد من توفير جميع سبل الراحة لأعضاء الاجتماع أثناء فترة الراحة						

تمرين رقم (٢١)

اختبر معلوماتك عن الوقت

ضع علامة (صح) أو علامة (×) موضحاً بذلك رأيك فى العبارات التالية:

م	العبـــــارة	أوافق	لا أوافق
١	تعني إدارة الوقت القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير		
٢	يعتبر إدارة الوقت أحد المؤشرات الدالة على كفاءة وفاعلية المديرين.		
٣	أن من يسيئ استخدام وقته يهدر وقت الآخرين أيضا		
٤	الوقت له قيمة محددة لا يمكن زيادتها		
٥	يعتبر الوقت من الموارد النادرة		
٦	للوقت بعد فلسفي وآخر سيكولوجي وثالث حيوي ورابع مادي		
٧	أي من العبارات التالية تشير إلى البعد الفلسفي للوقت: ❖ الشعور بالضيق نتيجة تأخر الآخرين ❖ أننا نعيش مرة واحدة ❖ داخل كل منا ساعة ميقاتية		

لا أوافق	أوافق	العبـــــارة	م
		اي من العبارات التالية تشير إلى البعد السيكولوجي للوقت: ❖ ساعة الحظ لا تعوض ❖ الشعور بعدم الارتياح لعدم الترقي في الموعد المحدد ❖ عقارب الساعة لا تعود للوراء	٨
		المتطلبات الشخصية للوقت تتمثل في النوم، الأكل، اللباس، الذهاب للعمل...	٩
		يستغل الفرد أيام حياته في قضاء العديد من الأشياء مثل المتطلبات الشخصية، اهتمامات شخصية، متطلبات الأسرة، التسلية، متطلبات العمل، أوقات الفراغ	١٠
		نقصد بتخطيط الوقت التفكير المستقبلي في مضيعات الوقت وكيفية مواجهتها	١١
		تتمثل مضيعات الوقت في النمط الإداري المتبع، العادات الإدارية السيئة، سوء التنظيم، ضعف القيادة.	١٢
		تتمثل أهم العادات الإدارية السيئة المضيعة للوقت في اللامبالاة، الاتصالات التليفونية الطويلة، التردد في اتخاذ القرارات، الاتصالات الورقية الغامضة	١٣

م	العبــــــارة	أوافق	لا أوافق
١٤	يؤدي سوء التخطيط إلى إضاعة الوقت نتيجة غياب الأولويات/ الإجراءات المعقدة/ ندرة المعلومات/ عدم وضوح الأهداف/ تأجيل اتخاذ القرارات.		
١٥	تتسبب ضعف القيادة في إضاعة الوقت بسبب عدم الإصغاء/ سوء صحة المدير/ الخوف من غضب الآخرين/ عدم القدرة على حسم الأمور.		
١٦	يؤدي النمط الإداري المتبع في إضاعة الوقت نتيجة عدم التحديد الدقيق للمشكلات/ القراءة العشوائية للتقارير/ كثرة عدد العاملين/ اختلاف قيم العاملين.		
١٧	يمكن مواجهة مضيعات الوقت الناتجة عن سوء التخطيط عن طريق التفويض/ تحديد الأولويات/ وضوح الأهداف/ نظم سليمة للاتصالات/ اتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.		

استقصاء إدارة الوقت

م	الفقـــرة	موافق بشدة	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يطلب الآخرون النصيحة مني دائما				
٢	تميل الأعمال إلى التكدس فوق مكتبي				
٣	ليس لدي وقت خاص لنفسي				
٤	اقضي وقتا طويلا في الاجتماعات				
٥	اقوم بمهام كثيرة في وقت واحد				
٦	أميل إلى إرجاء الأعمال غير الممتعة				
٧	افقد الكثير من الأوراق والمذكرات أو لا اضعها في أماكنها				
٨	ليس لدي وقت للتفكير				
٩	رنين هاتف مكتبي لا ينقطع				
١٠	اجد نفسي دائماً مشغولاً بكتابة المذكرات والتقارير والمراسلات				
١١	اقضي وقتاً طويلاً في السفر من مكان لآخر				
١٢	اقفز من مهمة إلى أخرى قبل إنجاز أي منها				
١٣	اجد من الصعوبة أن أرفض طلبات الآخرين				
١٤	لدي حجم عمل كبير من الأعمال الورقية				

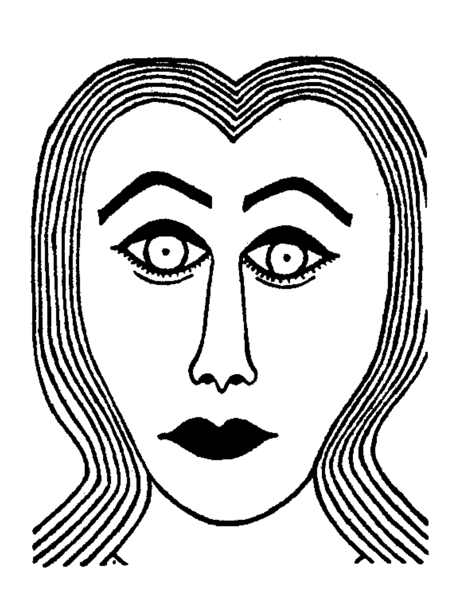
مفتاح الحل

١- خذ كل فقرة أجبت عليها «موافق بشدة»

٢- حدد الإشارة والنتائج المنبعثة عنها والمرتبطة بالوقت.

٣- رتب هذه الفقرات وفق أولوية التغلب عليها.

٤- حدد الآن المشكلة الرئيسية التي ترى أهمية ايجاد حل لها.



تمرين رقم (٢٢)

حاول أن تعرف

حاول أن تعرف اسم أحد مسببات ضياع الوقت.. الاسم مكون من مقطعين وعشرة أحرف..

(١) الأحرف ١، ٢، ٣، ٤، ٥ تمثل علامة استفهام

(٢) الأحرف ٨، ٢، ١، ٦ تمثل احـمـد مـخـبـوزات الأفـران (لكنه صعيدى)

(٣) الأحرف ٧، ٥، ١٠ لفظ مرادف لكلمة تقليب

(٤) الأحرف ٩، ١٠، ٥ لفظ مرادف لكلمة ينظر

(٥) الأحرف ٨، ٩، ١٠ كلمة إذا عكست أحرفها لم تتغير

(٦) الأحرف ٧، ١٠، ٢، ٨ وسيلة للتعبير عن الكتابة

(٧) الأحرف ٧، ٤، ٥، ٩ فراغ

(٨) الأحرف ٨، ٤، ٢، ١ اسم طائر متعاجب بنفسه

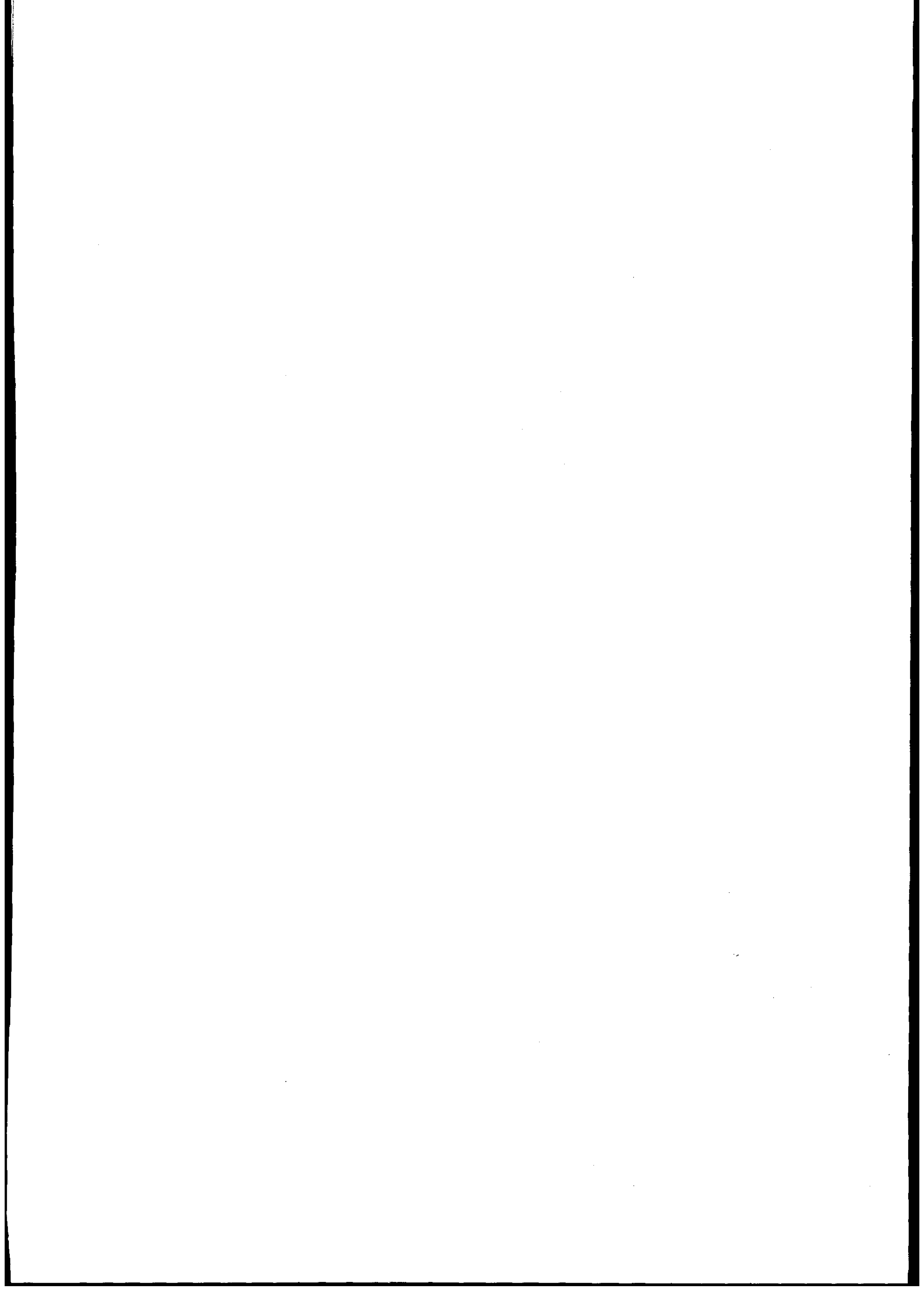
(٩) الأحرف ٢، ٤، ٥، ٩ رئيس أو محافظ

(١٠) الأحرف ٤، ٥، ٢، ١، ١٠ البيئة التى تنتمى إليها القرارات

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
	و						ط		

الرقابة وإدارة الوقت





كيف تدير وقتك بفعالية

الخطوة الأولى:

حدد ما ينبغى عمله:

❖ سجل كل شئ تتوقع أن تنجزه فى يومك

❖ لا تعتمد على ذاكرتك

❖ كل ما تحتاج أن تتذكره هو مراجعة قائمة ما ينبغى عمله

❖ كن دقيقاً فى تحديد ما ينبغى عمله فمثلاً مكالمات هاتفية تضعف عام جداً والأفضل أن تحد اسم من تريد الاتصال به وبخصوص ماذا وفى اى وقت.

الخطوة الثانية:

❖ مراجعة قائمة ما ينبغى عمله وتجزئة ما ينبغى تجزئته.

❖ بعض المهام تحتاج إلى تجزئة إلى محتوياتها الأساسية.

❖ فمثلاً إعداد تقرير يمكن تجزئيته إلى التالى:

❖ الحصول على بيانات من إدارة أخرى، التحديث مع زميل بخصوص التقرير، مراجعة جهات أخرى، معرفة الوقت النهائى لتسليم التقرير.

الخطوة الثالثة:

❖ تقييم قائمة ما ينبغى عمله وقائمة المهام الفرعية المنبثقة عنها لتحديد الأولويات.

❖ انظر إلى كل عنصر فى القائمين المذكورتين: واسأل نفسك ما يلى:

- إذا لم انجز هذا اليوم اى شئ على الاطلاق إلا شيئاً واحداً فقط فماذا سيكون هذا الشئ؟
- ستصبح اولوية هذا الشئ: (أ)
- انقل هذا العنصر فى ورقة أخرى سميها ورقة العمل واكتبه تحت تصنيف الأولويات (أ):

الأولوية (أ): من الضرورى إنجازه اليوم.

الأولوية (ب): يفضل انجازه اليوم.

الأولوية (جـ) بالإمكان تأجيله.

الأولوية (د): بالإمكان تفويضه لشخص آخر.

- كن واقعياً لا تحمّل جدولك أكثر مما تطيق.
- صنف انشطتك إلى مجموعات مثل: مواعيد، موضوعات للمتابعة، مكالمات، زيارات...

الخطوة الرابعة:

- فوّض قدر الإمكان
- إذا كنت مديراً على سبيل المثال مر على أولوياتك من جميع الفئات (أ)، (ب)، (ج)، (د) إن وجدت جميع الفئات فى ذلك اليوم وقرر أيها ستفوضه للآخرين.
- قاوم الرغبة فىّ الإصرار على الكمال.
- لا تقيد نفسك بالإصرار على إنجاز كل شئ بنفسك.
- لا توافق على التفويض العكسى

- إذا أخطأ الموظف فلا تعمل من الحبة قبة.
- اشرح لمن تفوض إليه أسباب المهام المطلوب إنجازها.
- سيمكنه هذا من التصرف السليم فى حالة حصول عقبات غير منظورة.
- إذا أمكن أعطى لمن تفوض إليه مثالا أو تصورا للنتيجة النهائية لعمله.
- لا تصرف فى الإشراف على من فوضت إليه العمل.

الخطوة الخامسة:

- تحدد ساعات الإنتاجية المرتفعة وتخطيط تقويمك بناء على ذلك.
- اسأل نفسك (فى يوم عمل عادى متى اكون صافى الذهن؟)
- جدول الأولويات ذات التصنيف (أ) و(ب) خلال هذا الوقت.
- بقدر الإمكان أجل المهام ذات الأولوية (ج) إلى ما تبقى من يوم عملك
- احرص وقت ارتفاع انتاجيتك ضد أى مقاطعة غير ضرورية.

يمكن للمدير التأكد من استخدامه لوقته بطريقة فعالة وذلك من خلال:

١- التعرف على كيفية استغلال الوقت المتاح حالياً وذلك بالاستعانة بسجلات الوقت والتي تتمثل في:

جـدول العـمل الأسبـوعي

وفيما يلي نموذجاً مقترحاً لجدول العمل الأسبوعي موضحاً بالأنشطة الهامة والرئيسية المتوقع انجازها خلال اسبوع وتوزيعها على الأيام وداخل اليوم الواحد:

اسم المدير:

الاسبوع من / / إلى / /

الأنشطة	السبت		الأحد		الاثنين		الثلاثاء		الأربعاء		الخميس	
	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ
اجتماعات الإدارة												
التقرير الأسبوعى												
الرقابة على الجودة												
اجتماع الأمن الصناعى												
اعمال روتينية												
تطوير اساليب العمل												
وضع خطط الأسبوع القادم												

تشير (ظ) إلى فترة الظهيرة اي ما بعد الساعة الثانية عشرة

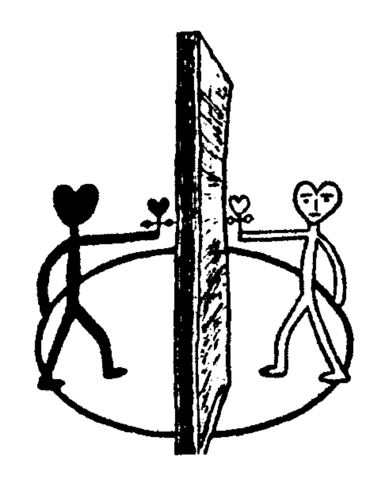
تشير (ص) إلى فترة الصباح اي ما قبل الساعة الثانية عشرة

جـــدول العـــمل اليـــومي

هو جدول مطبوع بواسطة القسم أو المشروع وقد يتغاضى عنه بأجندة المكتب وهو يبين الأنشطة الروتينية واللقاءات والاجتماعات اليومية ويكون ذلك موزعاً على ساعات العمل اليومي وهو يوضح كيف يمكن للمدير ان ينظم انشطته ويوزع موارده المختلفة على الوقت المتاح.

اسم المدير:　　　　الاسبوع من / / إلى / /

الأنشطة	الأزمنة					
	٨-٩	٩-١٠	١٠-١١	١١-١٢	١٢-١	١-٢
تفقد ارجاء العمل						
النظر في البريد						
لقاءات واجتماعات						
اعمال روتينية						
وقت مفتوح للطوارئ						



أجندة العـــمل اليـــومي

وهى تشبـه اسلوب جـدول العـمل اليومـى ويمكن أن يستخدمهـا المدير فى تنظيم وتخطيط وقته اليومى من خلال استخدام الجزء السفلى حيث يقدم تفصيلا زمنياً بحسب الساعات، اما الجزء الأعلى فهو متروك لتعليقات المدير وملاحظاته التى يدونها عن أداء الأنشطة.

31 Sunday March	الأحد مارس ٣١
٢٢ برمهات ١٧١٢	١٢ ذو القعدة ١٤١٦ هـ

....

....

....

....

....

....

٢- دراسة وتحليل سجل الوقت لتحليل المشاكل الناتجة عن استخدامه الحالى مثل تحديد الأعمال او الأنشطة التى تأخذ وقتاً أكبر مما يجب.

٣- التقييم الذاتى من فترة لأخرى لطريقة استخدامك للوقت المتاح.

٤- متابعة الجدول الزمنى لتوزيع الوقت لمعرفة ما قد يتطلبه الأمر من إعادة تحليل الوقت وتعديل الجدول الزمنى.

٥- تذكر جيداً أنه:

- بدون سجل للوقت لا يستطيع الفرد ان يبين اسباب عدم إنجازه لأعمال هامة وايضا من سرق وقته.
- بدون سجل للوقت لا يستطيع الفرد ان يحدد بدقة اين يستهلك الوقت.
- بدون سجل للوقت يميل الفرد إلى إعطاء وقت أكبر للأعمال غير الضرورية.
- بدون سجل للوقت سيعتمد الفرد على التخمين في تحديد الوقت الذي يحتاجه عمل ما.

تسجيل الوقت [1]:

يمكن سيمنار «إدارة الوقت» المتدرب من استخدام وقته بطريقة فعالة ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال المراحل الثلاث الآتية:

أ- توصيف مشكلات الوقت لكل متدرب وما هى المعوقات التى تحول دون تحقيق اهدافه، فى هذه المرحلة يبدأ المتدرب بتحديد المجالات المختلفة التى تستهلك وقته وكذلك اين يهدر وقته وما هى كمية الوقت المسروق.

ب- فى هذه المرحلة يتم التركيز على تحديد أهداف المتدرب، تبدأ بتحديد قدرات وإمكانيات كل متدرب وذلك لتحديد أهداف واقعية فى مجالات عمله ومجالات حياته الخاصة وحياته الاجتماعية، وكذلك فيما يتعلق بالتنمية الذاتية له بعد أن يتم تحديد أهداف الفرد فى هذه المجالات الأربعة يتم ترتيبهم حسب الأولوية والأهمية .

جـ- فى هذه المرحلة يتم تدريب المتدرب على كيفية استخدام أساليب إدارة الوقت على أساس يومى وذلك لتحقيق الأهداف المحددة فى المرحلة السابقة ووضع سارقى الوقت تحت المراقبة.

يتم التدريب فى هذه المرحلة على كيفية السيطرة على ما يسمى التدخلات غير الضرورية ، كيفية تنفيذ اجتماعات قصيرة ومنتجة، كيفية تفويض الأعمال للآخرين وكيفية تكوين فرق عمل فعالة، عدم تأجيل أداء الأعمال بدون أسباب.

وهذا يتطلب منا مراعاة ما يلى:

---

(١) المركز العربي للإدارة والتنمية - برنامج إدارة الوقت.

(١) حصر المجالات التي تستهلك الوقت:

إن أول خطوة فى إدارة الوقت هى حصر المجالات التى يستهلك فيها وقتك حالياً وهذا يحتاج إلى الاحتفاظ بسجل للوقت لمدة أسبوع على الأقل.

- لماذا احتفظ بسجل للوقت.
- أنا اعرف جيداً اين يذهب وقتى.
- أنا ليس لدى وقت لإعداد سجل للوقت.
- إن إعداد سجل للوقت والتسجيل فيه مضيعة للوقت.

إذا لم يكن لدى سجل ومعرفة بكيفية استهلك وقتى سيحدث ما يلى:

أ- ليس لدى معرفة وبالتالى سأعتمد على التخمين فى تحديد الوقت الذى يحتاجه أداء عمل ما، وقد اقع فى مشكلة بسبب ذلك.

- على الموازنجى ارتبط مع المدير العام أن يقدم موازنة الشركة يوم الاثنين الساعة الثالثة ظهراً، كذلك خطط الموازنجى فى ان ينتهى من مسودة التقرير يوم الاثنين الساعة (١٢) ويعطيه لقسم الآلة الكاتبة ولا يأخذ ذلك أكثر من ساعتين وبالتالى يصبح لديه ساعة للاحتياط.

فعلاً اعطى التقرير للآلة الكاتبة الساعة الثانية عشرة تماماً وانتهى كتابة التقرير الساعة الثانية تماماً وعند مراجعة التقرير المكتوب على الآلة الكاتبة اتضح أن الأمر يحتاج إلى إضافة أجزاء. لم ينتهى إعدادها قبل الساعة الثالثة موعد تسليم التقرير وبالتالى اصبحت مشكلة نتيجة لسوء تقدير الوقت المطلوب لأداء عمل معين.

ب- بدون سجل للوقت لا يستطيع الفرد أن يبين أسباب عدم إنجازه لأعمال هامة وأيضا من الذى سرق وقته.

جـ- بدون سجل للوقت لا تستطيع ان تحدد بدقة اين يستهلك الوقت، إذا اعتمدنا على التقرير وليس التسجيل سنجد أن الفرد يميل إلى تقدير وقت أكبر للأعمال اقل بكثير مما يتصور الفرد.

إن معرفتك اين يستهلك وقتك والوقت الذى يستهلك فى أداء أعمال معينة يعطيك فرصة للتفكير فى تخطيط وقتك.

مثــال:

من تسجيل الوقت اتضح انك تستهلك $3\frac{1}{2}$ ساعة يومياً فى الاتصالات التليفونية وتبين انه من الأفضل تخفيض ذلك بمقدار ساعة يومياً. مثلا عن طريق توجيه المكالمات الروتينية إلى أحد مساعديك، بعد شهر ترغب فى معرفة عما إذا كنت حققت هدفك أم لا، بمراجعة سجل الوقت اتضح أنك نجحت فى تخفيض هدفك (٢٠) دقيقة، يحتاج الأمر إلى وسيلة أخرى لتخفيض المكالمات التليفونية بمقدار ساعة فى اليوم.

(٢) تسجيل الوقت

الشروط الواجب مراعاتها فى تسجيل الوقت:

١- يجب ان يوضح المكان الذى يقضى فيه المدير كل جزء من أجزاء وقته.

٢- يجب ان يوضح الأشخاص الذين يقضى المدير معهم كل جزد من أجزاء وقته رؤساء او مرؤوسين أو مدير مكتب، أو عملاء أو موردين.

٣- يجب ان يوضح الشكل الذى قضى المدير فيه كل جزء من أجزاء وقته مثل: اللجان او اجتماعات او مناقصات أو الرد على التليفون...إلخ.

٤- يجب ان يوضح مصدر العمل الذى يقوم به المدير فى كل جزء من أجزاء وقته (اعمال مفروضة تليه من خارج المنشأة او اعمال من داخل المنشأة).

٥- يجب ان يوضح نوع العمل الذى يقوم به المدير فى كل جزء من أجزاء وقته شئون مالية، شئون فنية.. كما يجب أن يوضح فيما إذا كان العمل يتعلق بمشكلات الماضى والحاضر، أو مشكلات وفرص المستقبل.

٦- يجب الفصل بين الاتصالات العارضة، والعمل الذى اخذ وقتاً كبيراً نسبياً.

وفيما يلى نموذج استمارة تسجيل الوقت، تتوافر فيها الشروط السابق ذكرها.

استمارة تسجيل الوقت

وقت البدء: .... دقيقة .... ساعة: ....

وقت الانتهاء: .... المدة: ....

هل فعلت ذلك:

☐ بمفردك: ☐ مع شخص واحد ☐ مع شخصين أو أكثر

أين؟		مع من؟		كيف؟		ماذا؟	
في المكتب		الرئيس المباشر		لجان		إدارة عليا	
في مكتب آخر		رئيس الرئيس		مناقشات		شئون أفراد	
في فرع آخر		السكرتير		أعمال ورقية		شئون مالية	
في المنزل		المرؤوس		تليفون		شئون فنية	
في وسيلة انتقال		مرؤوس المرؤوس		مرور اجتماعات		شئون تجارية	
		زملاء لنفس الرئيس				علاقات عامة	
		زملاء لرؤساء آخرين				أخرى	
		آخرين من العمل				مشكلات الماضي	
		عملاء				مشكلات	
		موردن				المستقبل	
		سياسيين					
		مفتشين رقابيين					
		خارجيين آخرون					

اتصالات عارضة (أقل من ٥ دقائق)

	شخصية	تليفون	ملاحظات
الرئيس			
السكرتير			
المرؤوسين			
آخرين من الداخل			
آخرين من الخارج			

بيــــان توزيـــع الـــوقـت فــى اليـوم/ الأسبوع	الــوقت		نسبة منوية ١٠٠٪	ملاحظات
	دقيقة	ساعة		
الوقت الذى قضيته فى مكتبى الوقت الذى قضيته فى مكتب شخص آخر الوقت الذى قضيته فى منزلى (للعمل)				
الوقت الذى قضيته بمفردى الوقت الذى قضيته مع شخص واحد الوقت الذى قضيته مع شخص أو أكثر				
الوقت الذى قضيته مع الرئيس المباشر الوقت الذى قضيته مع رئيس الرئيس الوقت الذى قضيته مع السكرتير الوقت الذى قضيته مع المرؤوسين الوقت الذى قضيته مع مرؤوسى المرؤوسين الوقت الذى قضيته مع الزملاء الوقت الذى قضيته مع أعضاء أجهزة سياسية الوقت الذى قضيته مع أجهزة رقابية الوقت الذى قضيته مع أشخاص خارجيين				
الوقت الذى قضيته فى لجان الوقت الذى قضيته فى مناقشات الوقت الذى قضيته فى أعمال ورقية الوقت الذى قضيته فى التليفون الوقت الذى قضيته فى المرور على العاملين الوقت الذى قضيته فى اجتماعات				

بيـــــان توزيـــع الــوقــت فــى اليـوم/ الأسبوع	الــوقت		نسبة مئوية ١٠٠٪	ملاحظات
	دقيقة	ساعة		
الوقت الذى قضيته مع إدارة عليا الوقت الذى قضيته فى شئون أفراد الوقت الذى قضيته فى شئون مالية الوقت الذى قضيته فى شئون فنية الوقت الذى قضيته فى شئون تجارية الوقت الذى قضيته فى علاقات عامة الوقت الذى قضيته فى أشياء أخرى				
الوقت الذى قـضـيـتـه فى مـشكلات الماضى والحاضر الوقت الذى قـضـيـتـه فى مشكلات المسـتـقـبل والتطوير				

الساعة	البيـــــان	الساعة	البيـــــان
٧,٣٠			
٧,٤٥			
٨,٠٠			
٨,١٥			
٨,٣٠			
٨,٤٥			
٩,٠٠			
٩,١٥			
٩,٣٠			
٩,٤٥			
١٠,٠٠			
١٠,١٥			
١٠,٣٠			
١٠,٤٥			
١١,٠٠			
١١,١٥			

جدول يبين معايير تحليل الوقت

١- أهمية النشاط	
مهم جدا	يجب عمله
مهم	من الضروري عمله
ليس مهم جداً	مفيد ولكنه ليس ضروريا
غير مهم	لا يحقق عمله أي شئ

٢- درجة الاستعمال	
مستعجل جدا	يجب عمله
مستعجل	من الضروري عمله
غير مستعجل	يمكن تأجيله
لا أهمية لوقت القيام به	يمكن تأجيله

٣- مدى إمكانية تفويضه
هل من الضروري القيام شخصياً بالعمل؟ يمكن تفويض أمر القيام به يمكن تفويض أمر القيام به لأحد الموظفين الموثوقين يمكن تفويض أي شخص للقيام به

٤- مدى أهمية مشاركة الغير في العمل
وجوب الاتصال بالآخرين بشكل كبير ومستمر هناك حاجة للاتصال بآخرين في أغلب الأحيان هناك حاجة للاتصال بآخرين أحياناً ليس هناك حاجة لإشراك أحد

تمرين رقم (٢٣)

تسجيل وتحليل الوقت

استكمل الأنشطة التالية التي تمارسها في يومك العادي مع تقديرك للوقت المستخدم بالفعل في كل نشاط وتقديرك للوقت الذي تود أن يخصص لكل منها (المستهدف)، وحدد أهم المشكلات الناتجة عن استخدامك يومك العادي والمشتمل على ٢٤ ساعة

مجموعات عامة	أنشطة	تقديرات الوقت المستخدم بالفعل	تقدير الوقت الذي تتمنى أن تخصصه	ملخص مشكلات استخدام الوقت في يوم واحد
١- أعمال شخصية	أ- الأكل ب- النوم ج- اللبس د- الوضوء والصلاة هـ- توفير احتياجات الأسرة و- أخرى (حددها)			

مجموعات عامة	أنشطة	تقديرات الوقت المستخدم بالفعل	تقدير الوقت الذي تتمني أن تخصصه	ملخص مشكلات استخدام الوقت في يوم واحد
٢- أعمال ؟؟؟؟	أ- وقت أتحكم فيه ◆ مشروعات وتقارير هامة ◆ أعمال روتينية ◆ البريد ب- وقت لا أتحكم فيه ◆ مكالمات تليفونية ◆ زيارات غير متوقعة ◆ مقابلات واجتماعات ◆ وقت مع المرؤوسين ◆ مشكلات وأزمات			
٣- وقت مع الأسرة	- - -			
٤- تنمية شخصية	- القراءة - تمارين ورشاقة الجسم - ممارسة رياضة معينة			
٥- الترفيه والتسلية	- مشاهدة التليفزيون - مشاهدة فيديو - رحلات			
٦- وقت بدون استخدام	- - -			

تمرين رقم (٢٤)

الأستاذ/ سعود بن مسعود

تعليمات:

اقرأ الحالة التالية المتعلقة بسجل الوقت الخاص بالموظف (سعود بن مسعود)

قيّم كيف صرف (سعود) وقته بناء على ما سبق ذكره.

- كيف كنت ستقضي وقتك لو كنت مكان (سعود).

طلب رئيس القسم من الموظف (سعود) قبل اسبوعين ان يراجع (٥٠)خريطة تصميم مباني، واليوم هو موعد تسليم هذه الخرائط بعد مراجعتها. لم يستطع سعود أن ينجز ذلك، وفيما يلي سجل صرف الوقت في اليوميات الخاصة بسعود

سجل الوقت في اليوميات الخاصة بـ (سعود)

الساعة	البيان	أ	ب	جـ	د
٧,٠٠	يقوم (سعود) بمراجعة الرسم رقم (١)				
٧,١٥	يدق جرس الهاتف.. يطلب أحمد من (سعود) جمع بعض البيانات عن طاقة المضخة من محطة				
٧,٢٠	(ص) قبل موعد الغداء، ويقبل (سعود) بالمهمة لصداقتته بأحمد.				
٧,٢٥	شرع (سعود) في البحث في ملفات متبه عن المعلومات التي طلبها أحمد				
٧,٣٠	لا يجد (سعود) المعلومات عن المضخة، بل يجد جريدة فيتوقف ليطالع نتائج المباريات الرياضية وأسعار الأسهم والسندات وأثناء ذلك تستدعي انتباهه رسالة من وحدة منع التآكل والصدأ عن أنبوب جديد، فيهرع بالرسالة إلى رئيسه لمناقشتها.				

الساعة	البيـــــان	أ	ب	جـ	د
٧,٢٥	وفي طريقه يتوقف ليتناول فنجاناً من القهوة، حيث يصادف زميله (أدهم) عند مكان بائع القهوة				
٧,٤٠	تجري محادثة بينهما لمدة ٢٠ دقيقة عن الرياضة والأسهم والسندات				
٨,٠٠	وحيث إن الرئيس غير موجود، يتوجه (سعود) إلى مساعد الرئيس ويتحدث معه عن مواصفات الأنبوب.				
٨,٤٥	وأثناء ذلك يصدف دخول الرئيس فيوافق على القيام بدراسة شاملة للأنبوب الجديد، ويعود بذاكرته إلى مقالة سبق أن قرأها ي إحدى المجلات في المكتبة الفنية عن هذا الموضوع				
٩,٠٠	يقرر (سعود) مطالعة المقالة في المجلة المذكورة.				
٩,١٥	بعد قضاء ١٠ دقائق في البحث في المكتبة الفنية يجد (سعود) المجلة فيقرأ المقالة عن الأنبوب الجديد ثم يقرأ مقالتين عن تآكل المعادن				
١٠,٠٠ ١٠,٣٠	يعود (سعود) إلى مكتبه ويراجع الرسم رقم ٢ يحادث زميل له عن النوع الجديد من الأنابيب والذي قرأ عنه منذ قليل				
١١,٠٠	يقوم بمراجعة الرسمين رقم ٣، ورقم ٤ فيجد مشكلة في الرسم رقم ٤ فيطلب الرسام فلا يجده لأنه ذهب لتناول طعام الغداء				
١١,٢٥	يذهب (سعود) لتناول طعام الغداء.				

رجاء اكتب كيف كان من المفروض أن يوزع سعود وقته

تمرين رقم (٢٥)

كلمة السر

أداة يمكن أن يستخدمها المدير في تنظيم وتخطيط وقته اليومي.. يمكنك الحصول عليها....

إذا شطبت كل الأحرف المعبثرة في الشبكة التالية إما افقياً او راسياً او عمودياً من أعلى إلى اسفل او من أسفل إلى اعلى ومنها ايضا ما هو معكوس من اليسار إلى اليمين والشرط الوحيد هنا أن تكون كل مجموعة من هذه الأحرف أحد الكلمات الآتية، وكذا يشترط عدم استعمال الحرف الواحد إلا مرة واحدة:

الوقت، تبسيط، روتين، تليفون، مدير، مشكلة، اتصال، أزمة، معلومة، نظم، زحمة، فشل، العاملين، جولة، تنسيق، صحة، قيم، فاعلية..

وبعد أن عرفت كلمة السر ضع الكلمات السابقة في جملة واحدة مفيدة بما في ذلك كلمة السر مع الاستعانة بما تشاء من الكلمات الأخرى.

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	م	ت	ص	ظ	ة	م	ح	أ	ن	أ
٢	س	ل	ن	ل	ك	أ	ز	أ	ع	ل
٣	ي	و	ت	أ	ف	ي	ش	ل	د	ك
٤	ن	ر	و	م	ي	ج	ص	ت	ز	ي
٥	أ	ح	أ	م	ب	م	س	ح	ل	م
٦	ة	ل	ي	ش	ت	د	ة	ق	ب	ة
٧	ق	ف	ل	ة	م	ف	م	ن	ة	ت
٨	ن	ل	ي	و	م	ي	و	ق	ط	و
٩	ر	ة	ع	ت	ة	ت	م	ر	ل	ن
١٠		ة	ب	ق	ي		ع	أ	ل	أ

استقصاء عادات العمل اليومي

فيما يلي عبارات توضح بعض عادات العمل، يرجى التأشير أمام كل عبارة في الوضع الملائم الذي يعبر عن السلوك الفعلي الذي تمارسه في الأغلب الأعم:

م	العبارة	نعم	أحيانا	كلا
١	لا أضطر لوضع جدول يومي أو أسبوعي لما أنوي إنجازه أو إكماله			
٢	أحضر إلى المكتب قبل نصف ساعة من بداية الدوام الرسمي			
٣	أخطط في الصباح يوميا لما أنوي أن أفعله			
٤	أبدأ يومي عادة بمعالجة المشاكل المعقدة أولا			
٥	أغادر المكتب بعد انتهاء العمل بنصف ساعة أو أكثر			
٦	أحاول النهوض والوقوف على قدمي عند دخول شخص أتوقع إطالته للنقاش أو الحوار			
٧	غالباً ما تطول الاجتماعات التي أعقدها عن الوقت المحدد لها			
٨	أجعل كل شخص يعرف كم من الوقت خصص له قبل بداية المقابلة			
٩	استخدم رموزاً خاصة مع السكرتير بصدد من يدخل ومتى وكم تستغرق المقابلة			
١٠	أعقد الاجتماعات في أغلب الأحيان في مكتبي			
١١	لا أحتاج إلى وضع أجندة بفقرات الاجتماع			
١٢	أرد على الهاتف في مكتبي عندما أكون في اجتماع			
١٣	لدي غرفة خاصة بدون هاتف ألجأ إليها عند شعوري بالحاجة إلى إنجاز عمل أو تقرير أو مهمة تتطلب التركيز			
١٤	عادة أجعل ساعتي متقدمة عن الوقت الفعلي ما بين (٥-١٠ دقائق)			
١٥	استخدم التليفون بكثرة واستخدم المراسلات بأقل حد ممكن			
١٦	لا أشجع الزيارات لمكتبي بل أذهب لمكاتب الآخرين عندما يكون لدي عمل معهم			
١٧	أبدأ في الصباح بمعالجة البريد اليومي أولا			

م	العبارة	نعم	أحيانا	كلا
١٨	عادة اخصص وقتاً محدداً للمراجعات ولا اقبلها في غير هذا الوقت			
١٩	عند الحاجة للتداول مع المرؤوسين استدعيهم في الوقت الملائم لي			
٢٠	غالباً انظر للساعة من حين لآخر			
٢١	القضايا التي اتضايق منها أميل إلى تأجيل انجازها			
٢٢	في الأغلب لا استطيع ان اخصص وقتاً ولو قليلاً للتطوير الذاتي والقراءة الشخصية			
٢٣	عادة اقرا كل شئ بإمعان وتفحص			
٢٤	غالباً ما آخذ كل الأعمال لانجازها في البيت			
٢٥	احضر إلى الدائرة بعد الدوام الرسمي لإنجاز بعض الأعمال			
٢٦	اقوم بفرز البريد بسرعة حال وصولي مكتبي			
٢٧	افضل إجراء الزيارات الميدانية لمواقع العمل عند بداية الدوام الرسمي			

مفتاح الحل
تحليل عادات العمل المتعلقة باستخدام الوقت

عادات إيجابية			
رقم العبارة	نعم ٢	احيانا ١	كلا صفر
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٨			
٩			
١٣			
١٤			
١٥			
١٦			
١٨			
٢٠			
٢٥			
٢٦			
٢٧			
المجموع			
المجموع العام			

ملائم جدا — اكثر من ٢٨
ملائم — اكثر من ٢٤
غير ملائم — اكثر من ١٦

عادات غير إيجابية			
رقم العبارة	نعم ٢	احيانا ١	كلا صفر
١			
٧			
١٠			
١١			
١٢			
١٧			
١٩			
٢١			
٢٢			
٢٣			
٢٤			
المجموع			
المجموع العام			

غير ملائم — اقل من ٦
ملائم — اقل من ١١
ملائم جدا — اقل من ١٧

استقصاء مهام المدير اليومية

فيما يلي مجموعة المهام اليومية التي يمارسها المدير.. يرجى وضع معدل الوقت التقريبي لكل منها:

م	المهـــــام	الوقت التقريبي	
		دقيقة	ساعة
١	فرز البريد اليومي		
٢	كتابة التقارير		
٣	مراجعة التقارير		
٤	مقابلة الرؤساء		
٥	مقابلة المرؤوسين		
٦	الاجتماعات الطارئة التي تعقد مع المرؤوسين		
٧	الاجتماعات الطارئة التي تعقد مع الرؤساء		
٨	مقابلات العملاء		
٩	الجولات الميدانية		
١٠	الأعمال المؤجلة التي يضطر إلى إنهائها		
١١	الأعمال الطارئة العاجلة التي يضطر إلى إنهائها		
١٢	الاشتراك في اللجان الداخلية		

م	المهـــــام	الوقت التقريبي	
		دقيقة	ساعة
١٣	الاشتراك في اللجان الخارجية		
١٤	الرد على التليفون		
١٥	مقابلة الزائرين		
١٦	مطالعة الصحف اليومية		
١٧	تناول الشاي والمرطبات		
١٨	السفر إلى خارج البلاد		
١٩	المجاملات العائلية		
٢٠	المطالب العائلية التي تضطر إليها أثناء العمل		
٢١	أخرى...		

تحليل الوقت المنصرف

م	ملائم	غير ملائم				
		يمكن التحكم فيه	لا يمكن التحكم فيه			
			النمط الإداري المتبع	العادات الإدارية	إجراءات العمل	التفويض

تمرين رقم (٢٦)

خطأ أم صواب

١- ان الوقت لا ينتظر احداً فإما ان تدعه يمر او تستخدم كل دقيقة فيه. (   ) (   )

٢- ان الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفاعلية المديرين. (   ) (   )

٣- الإنسان منذ لحظة ولادته تتأثر حياته بثلاثة عناصر اساسية تستمر كل منها فترة معينة يتأثر خللها الإنسان بمؤشرات جسدية أو عاطفية او ذهنية. (   ) (   )

٤- من الضروري أن يقوم الفرد بتخطيط العمل اليومي لديه بما يتفق مع الساعات الحيوية حيث يقوم بالأهم في أوقات تدني الحيوية والأقل اهمية في أوقات الذروة. (   ) (   )

٥- يجب على الفرد أن يحدد متى يبدأ العمل ولا يجب أن يكون له اي دور في تحديد موعد انتهاء العمل. (   ) (   )

٦- من العادات السيئة في إضاعة الوقت غياب الأولويات وعدم وضوح الأهداف والتردد في اتخاذ القرارات. (   ) (   )

٧- من المفضل القيام بأكثر من مهمة في ان واحد لتجنب الإحساس بالملل. ( ) ( )

٨- تفويض السلطة احد الأسباب الرئيسية لإضاعة الوقت.

( ) ( )

٩- ان النتائج الناجحة التي تتحقق دون تخطيط مسبق هي نتاج الحظ والصدفة. ( ) ( )

١٠- ان المهام العاجلة ليست بالضرورة هي اهم الأمور.

( ) ( )

١١- ان التصنيف الجيد للأعمال يزيد من وقت معالجتها.

( ) ( )

١٢- التركيز في إدارة الوقت يكون اولاً على الكفاءة ثم على الفاعلية.

( ) ( )

١٣- ان طبيعة الوظيفة ومحتواها هي السبب الرئيسي في تضخم عبء العمل. ( ) ( )

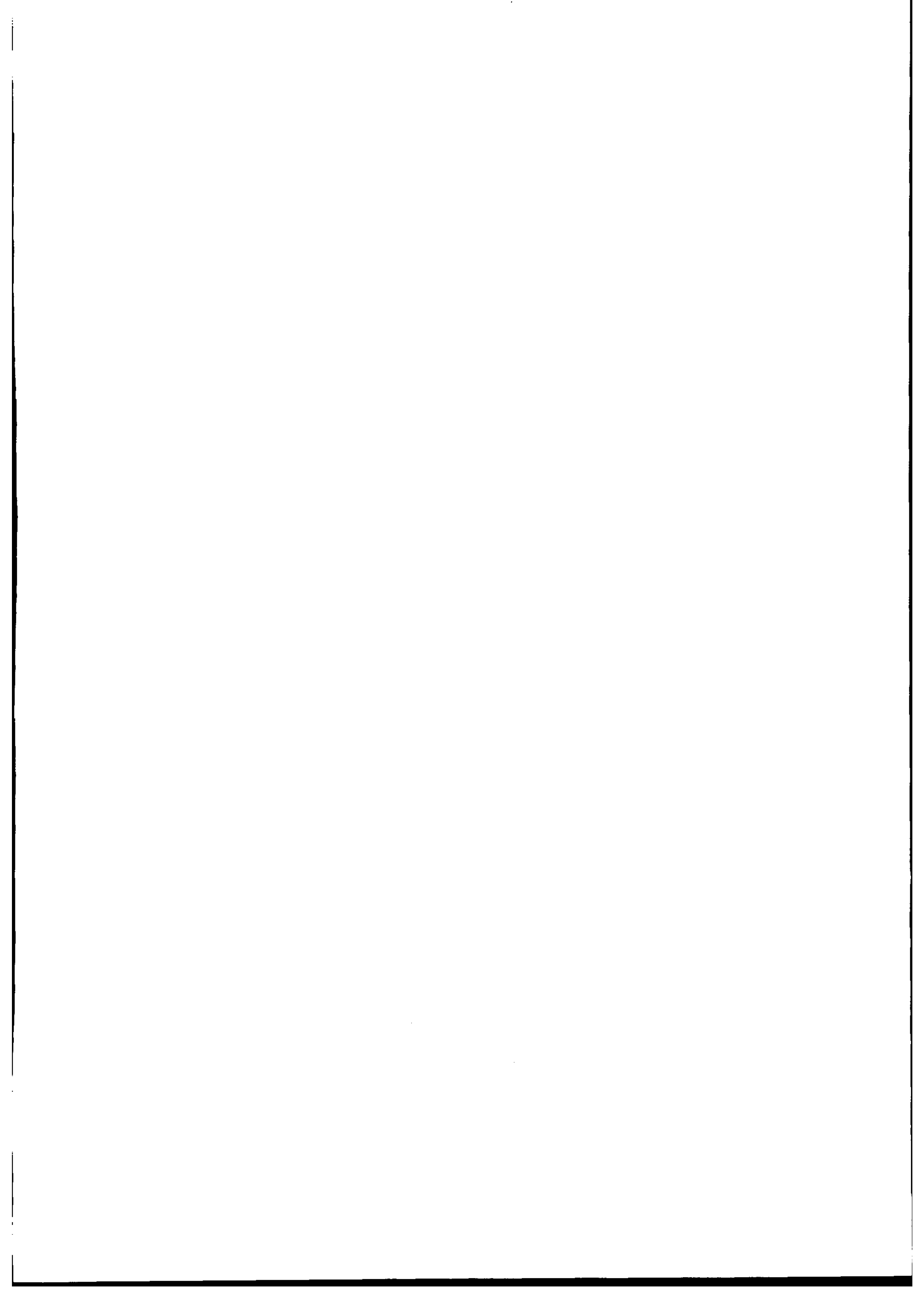
١٤- ان الإدارة الفعالة للوقت تقضي تقليل الوقت في الأنشطة المتعددة. ( ) ( )

١٥- ان المدير الفعال ليس من يؤدي اي مهمة بكفاءة ولكن هو المدير الذي ينتقي المهام الصحيحة والهامة ليوجه إليها مهاراته

( ) ( )

مضيعات الوقت

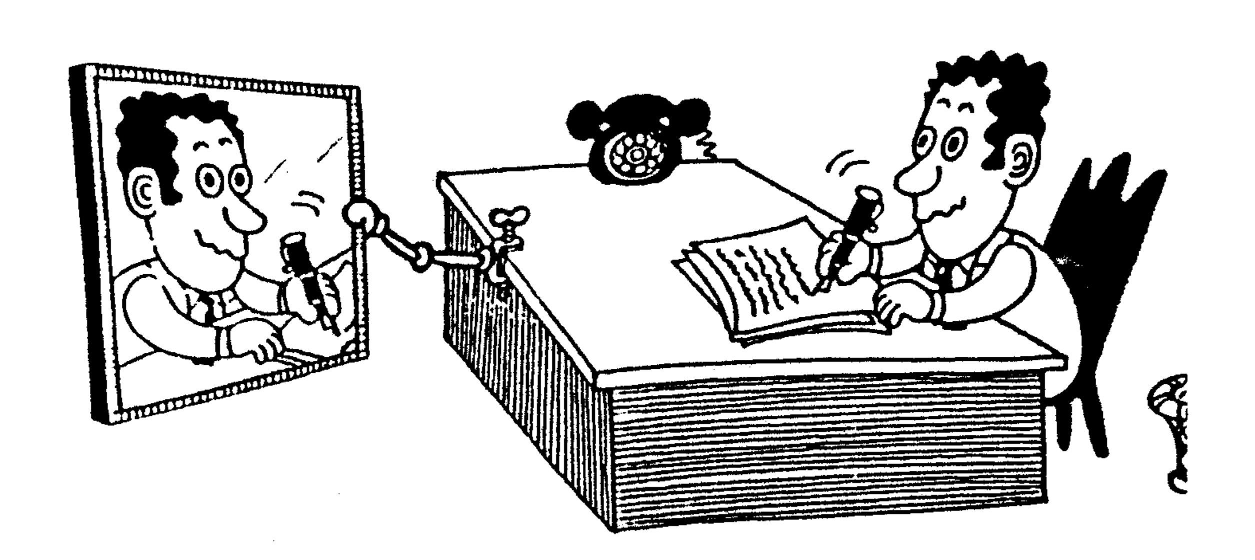


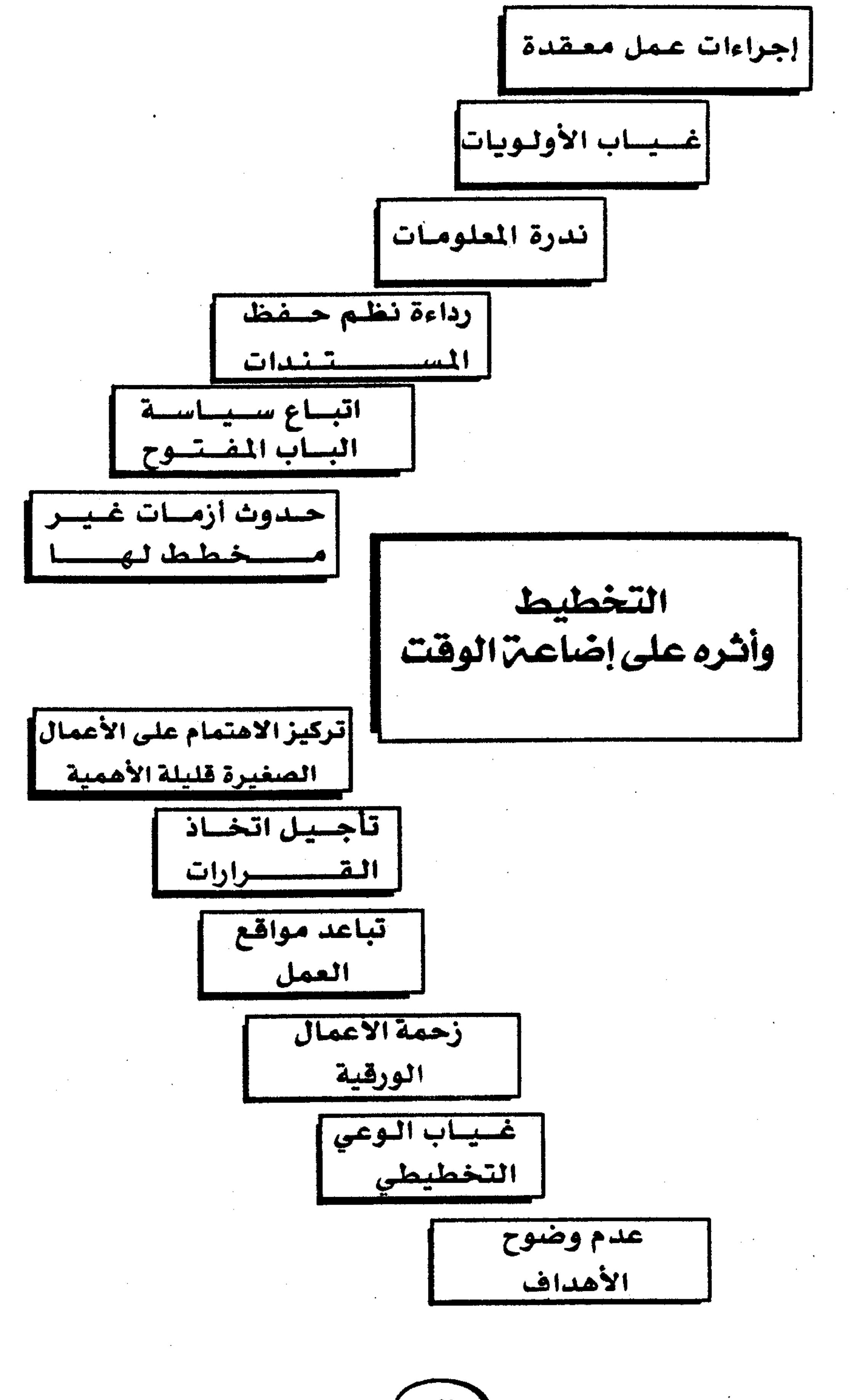


في الحياة العملية توجد كثير من العوامل المؤثرة التي تتدخل لتتسبب في تضييع وقت الرؤساء الإداريين وتحد من إمكانية تحقيق الاستفادة المثلى في وقت العمل المتاح، وقد نجد أن بعضاً من هذه العوامل يأتي من البيئة الخارجية المحيطة بالشركة ويرتبط بالعادات والتقاليد والقيم وأنماط السلوك البشري السائد في المجتمع، بينما نجد البعض الآخر مبعثه البيئة الداخلية للشركة أي بيئة العمل.

وبوجه عام فسوف نقدم فيما يلي قائمة تتضمن أهم العوامل التي تتسبب في تضييع وقت الرؤساء الإداريين مصنفين إياها على النحو التالي:

أولا: التخطيط وأثره على ضياع الوقت

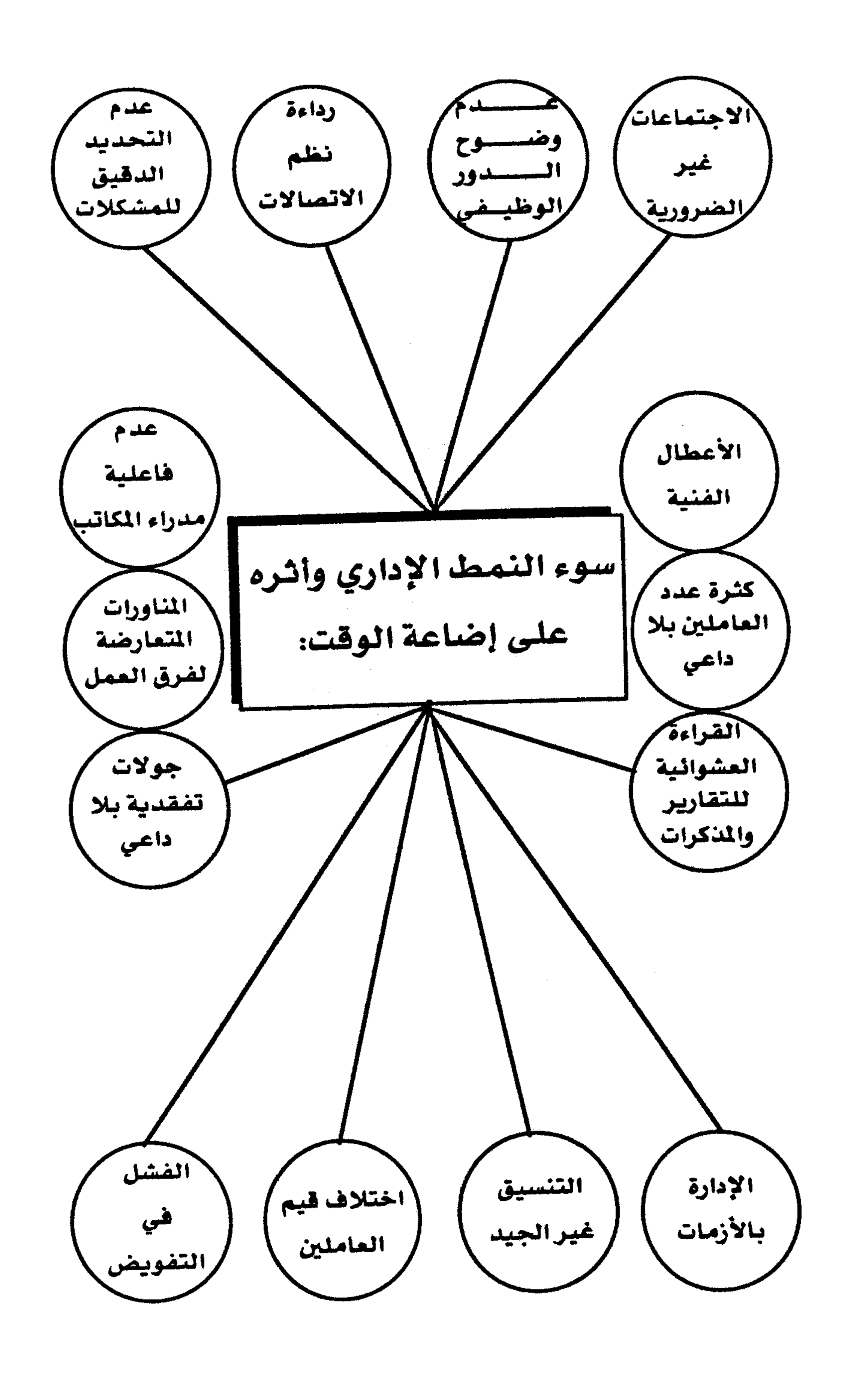




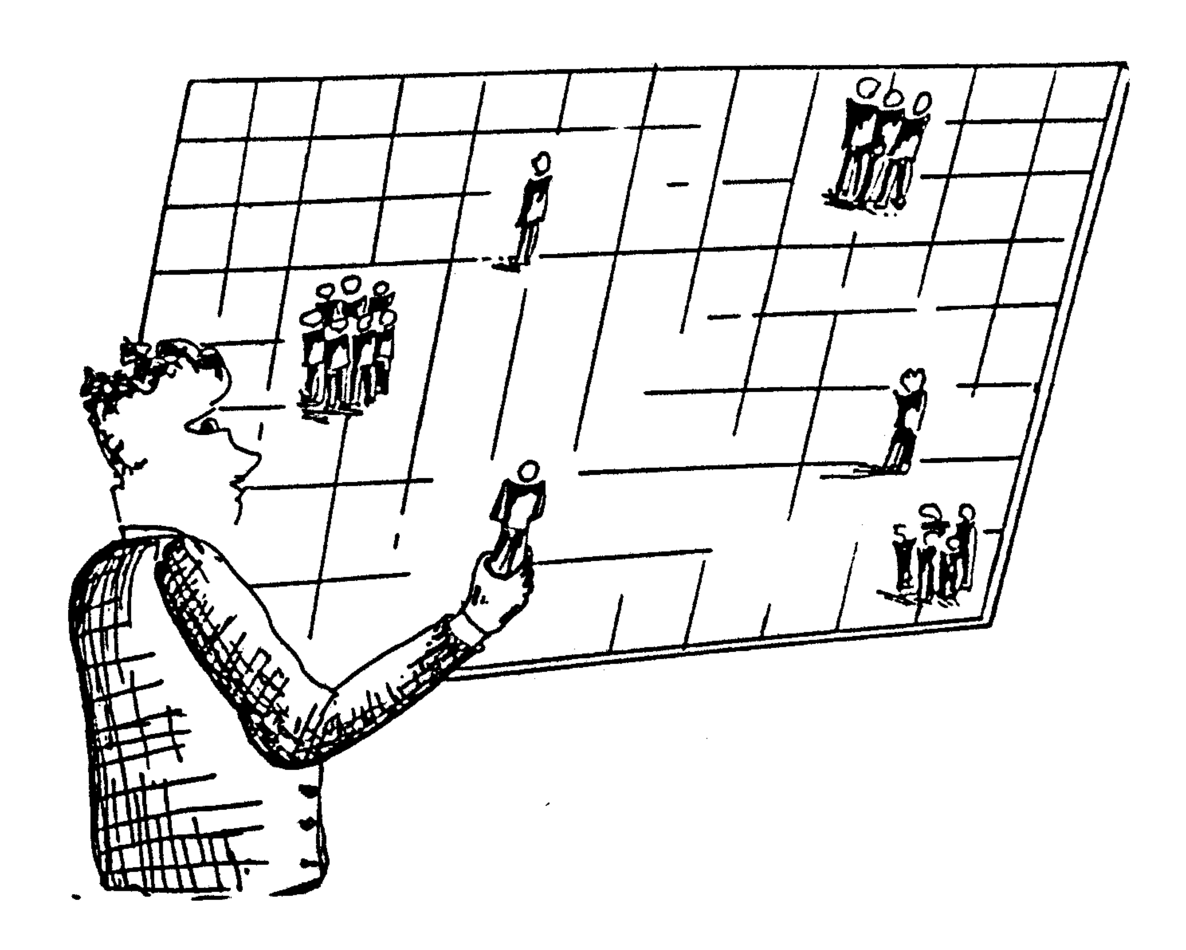
إجراءات عمل معقدة
غياب الأولويات
ندرة المعلومات
رداءة نظم حفظ المستندات
اتباع سياسة الباب المفتوح
حدوث أزمات غير مخطط لها
التخطيط
وأثره على إضاعة الوقت
تركيز الاهتمام على الأعمال الصغيرة قليلة الأهمية
تأجيل اتخاذ القرارات
تباعد مواقع العمل
زحمة الاعمال الورقية
غياب الوعي التخطيطي
عدم وضوح الأهداف

ثانيا: سوء النمط الإداري وأثره على ضياع الوقت




سوء النمط الإداري وأثره على إضاعة الوقت:
عدم التحديد الدقيق للمشكلات
رداءة نظم الاتصالات
عدم وضوح الدور الوظيفي
الاجتماعات غير الضرورية
عدم فاعلية مدراء المكاتب
الأعطال الفنية
المناورات المتعارضة لفرق العمل
كثرة عدد العاملين بلا داعي
جولات تفقدية بلا داعي
القراءة العشوائية للتقارير والمذكرات
الفشل في التفويض
اختلاف قيم العاملين
التنسيق غير الجيد
الإدارة بالأزمات

ثالثا: سوء التوجيه وأثره على ضياع الوقت



إن التوجيه السئ يؤدى دائماً إلى ضياع الوقت وذلك على النحو التالى:

(١) تمسك الرؤساء بالسلطة وعزوفهم عن تفويضها للمرؤوسين بسبب عدم ثقتهم بهم مما يؤدى إلى زيادة الأعباء وضيق الوقت المتاح لإنجاز الأعمال.

(٢) التردد فى اتخاذ القرارات وتأجيل ذلك إلى وقت لاحق من شأنه إضاعة الوقت.

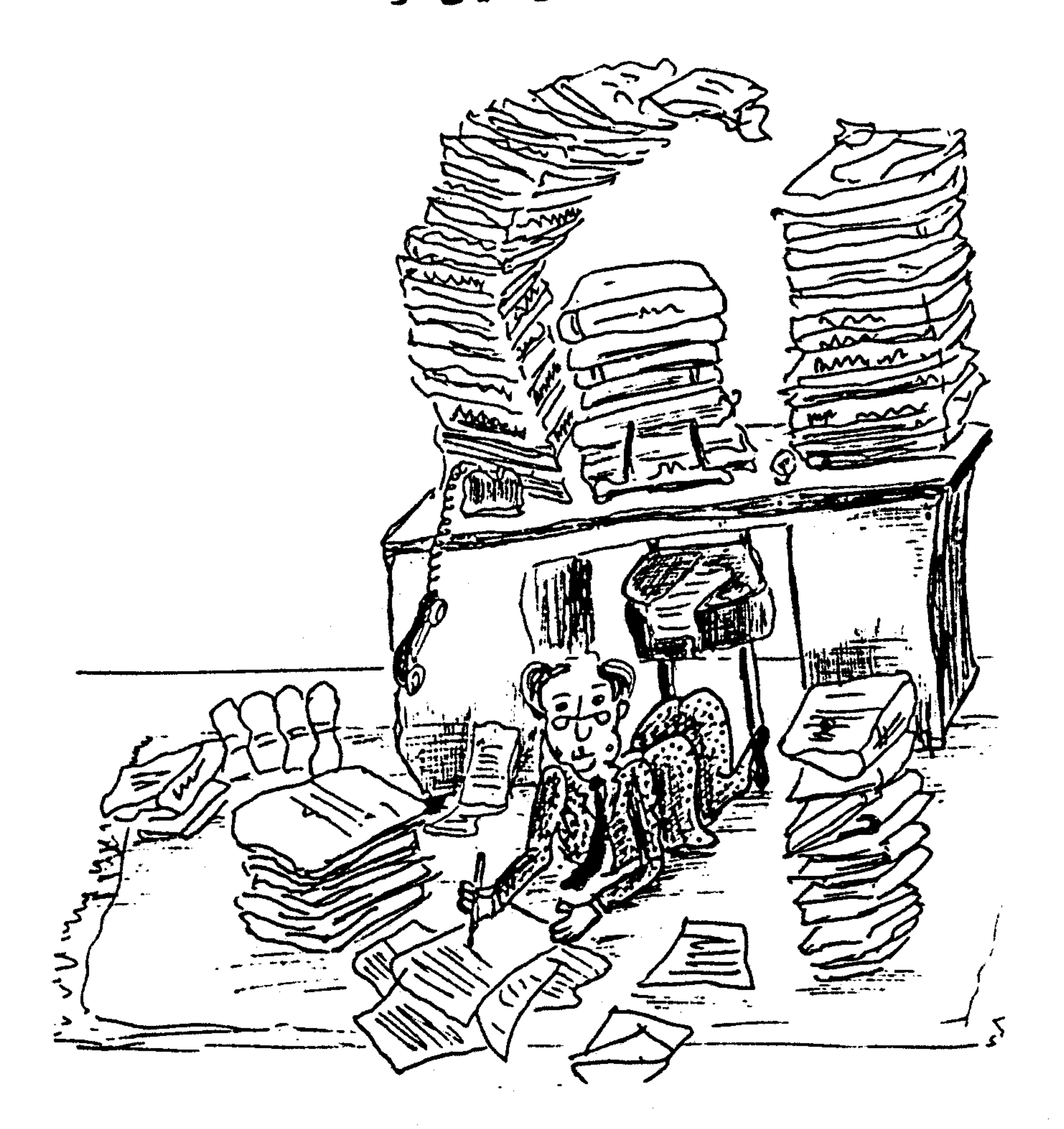
(٣) عدم توافر الانسجام والتوافق فى بيئة العمل مما يؤدى إلى حدوث ارتباك وتعطل الأعمال.

(٤) انخفاض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء يجعلهم يطلبون المزيد من المعلومات مما يتسبب فى إضاعة الوقت.

(٥) انخفاض الكفاءة الإدارية لدى المرؤوسين يجعلهم اتكاليون مما يتسبب فى إضاعة الوقت.

(٦) ضعف التنظيم الإدارى وما يصاحب ذلك من انعدام الثقة بين العاملين وشيوع التعامل بالمذكرات مما يتسبب فى ضياع الوقت.

رابعاً: العادات السيئة وأثرها على ضياع الوقت



سوء ترتيب الأشياء وعدم وضعها في أماكنها

الإجهاد أو الاسترخاء

اللامبالاة

أداء الأعمال بطريقة المحاولة والخطأ

العادات السيئة وأثرها على إضاعة الوقت

التباطؤ في تنفيذ الأعمال

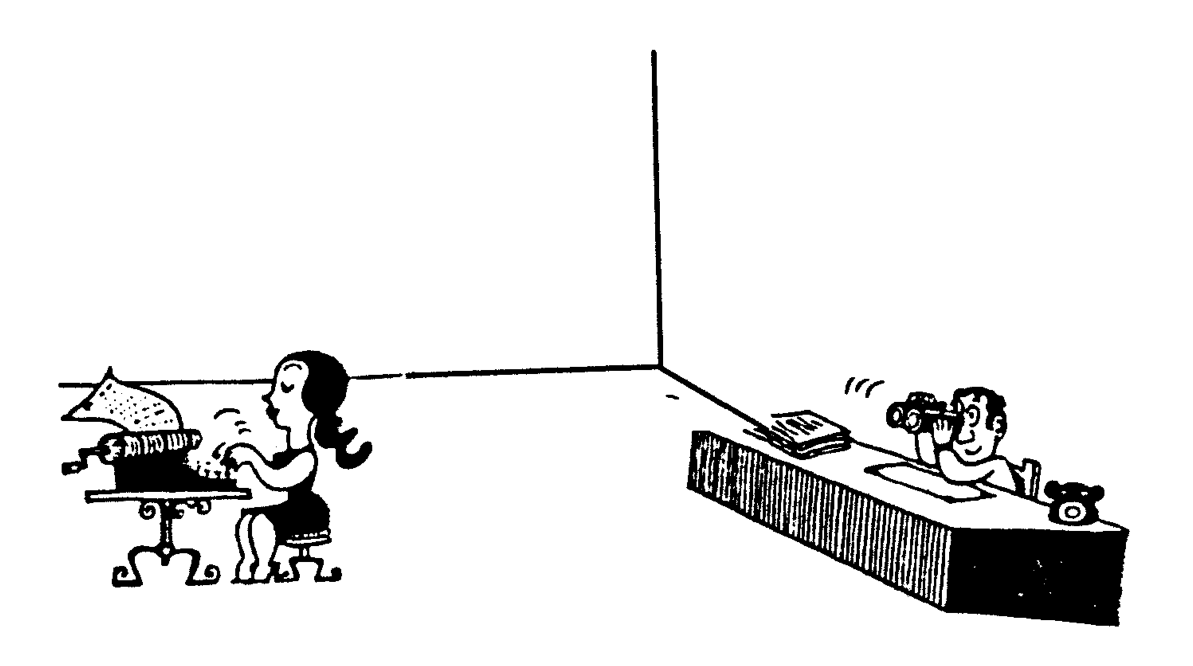
زيادة الأعمال غير الهادفة

التردد في اتخاذ القرارات

الاتصالات الورقية الغامضة

الاتصالات التليفونية الطويلة

خامساً: الرقابة السيئة وأثرها على ضياع الوقت



تسهم الرقابة الرديئة في ضياع الوقت وذلك على النحو التالي:

- **في حالة عدم وجود متابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط الموضوعة بما ينعكس علي الاستثمار الجيد للوقت.**

- **عندما تكون الإجراءات الرقابية إلى الدرجة التي تدفع إلى اللامبالاة والتسيب من جانب العاملين.**

- **في حالة الاعتقاد بأن الرقابة غاية في حد ذاتها وتهدف إلى تصعيد الأخطاء أكثر من اهتمامها بمنع الانحرافات وتقليل الأخطاء.**

سادسا: ضعف القيادة وأثرها على ضياع الوقت



العجز عن التحكم في التفاعلات الاجتماعية

الاستغراق في التفاصيل

سوء صحة المدير

لا للتــفـــويض

التركيز على أكثر من موضوع فى وقت واحد

الاضطرابات العاطفية

كثرة قراءة البريد غيْر المهم

ضعف القيـادة وأثرها على إضاعـــة الـوقت

الخوف من غضب الآخرين

التركيز على أكثر من موضوع في وقت واحد

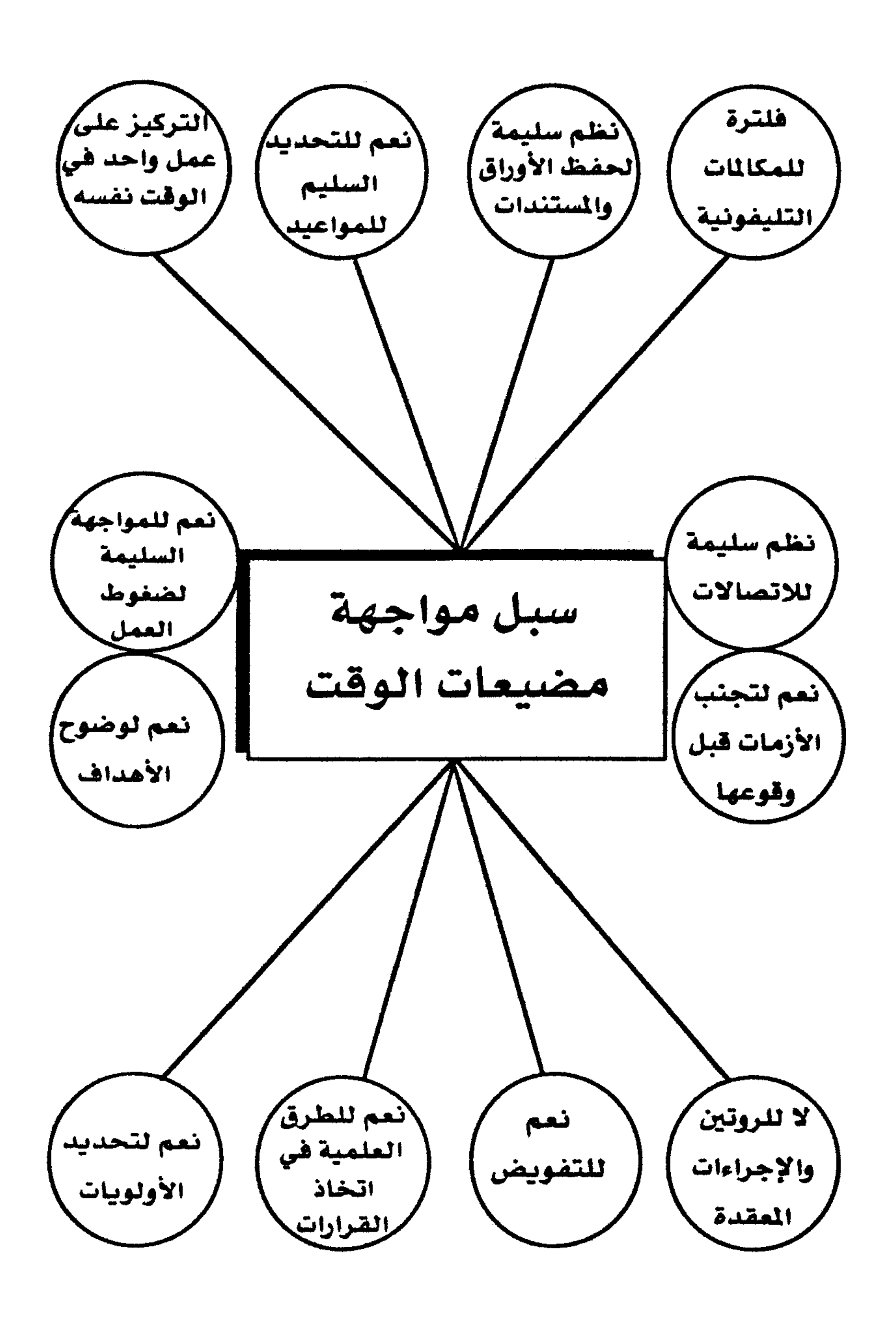
عدم القدرة على قول لا

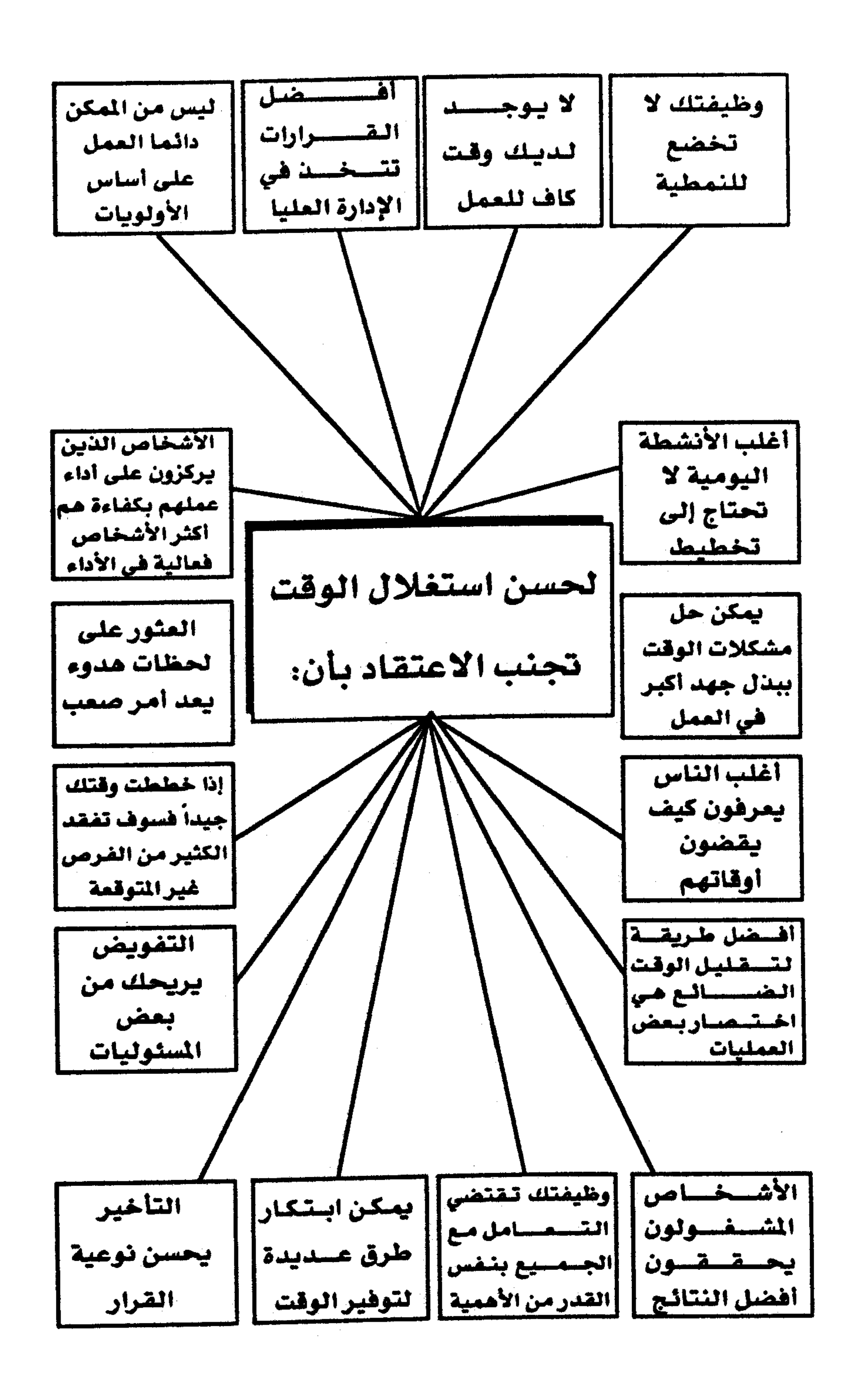
عدم القدرة على حسم الأمور

عدم الاهتمام بالوقت

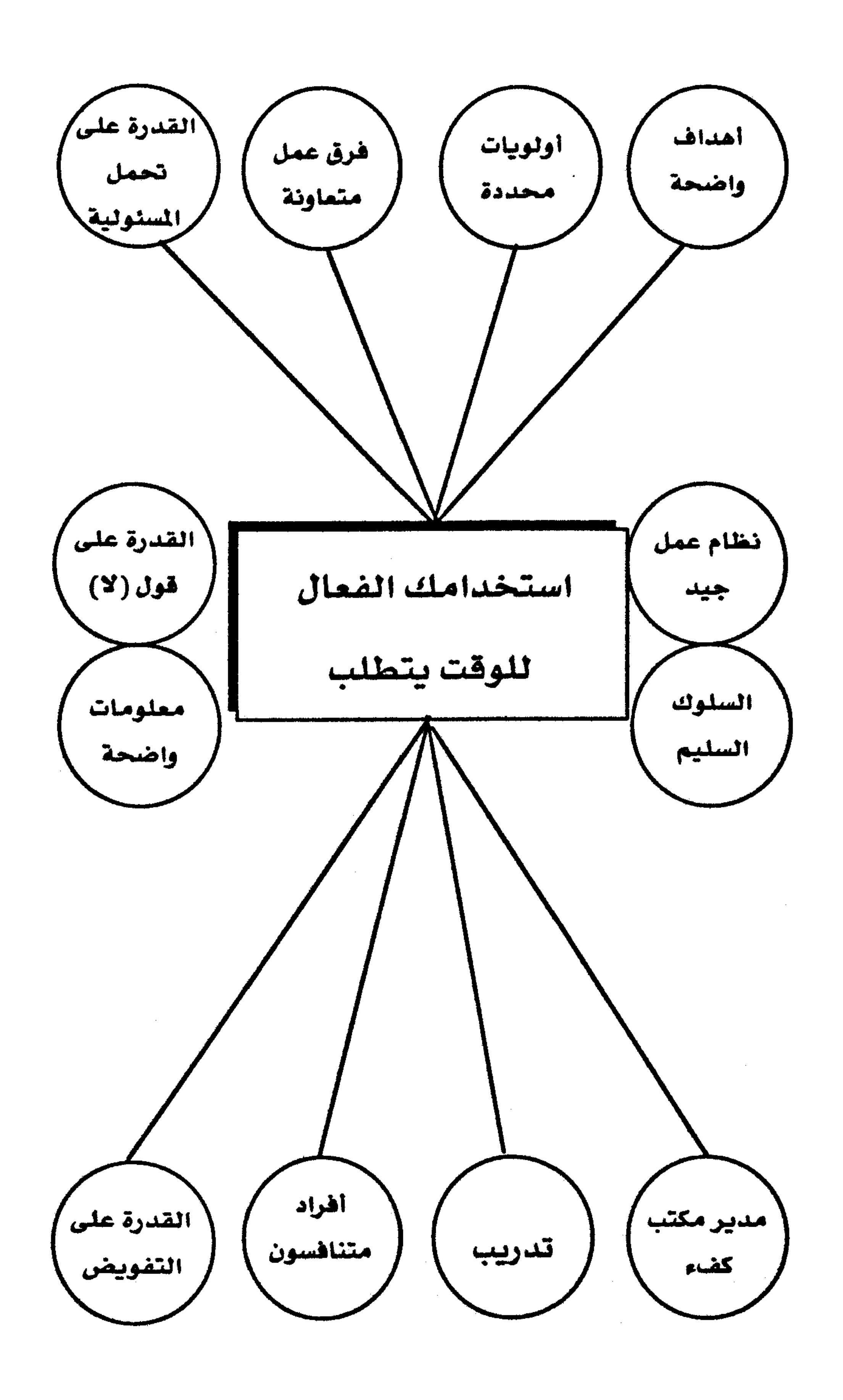
عدم الإصغاء

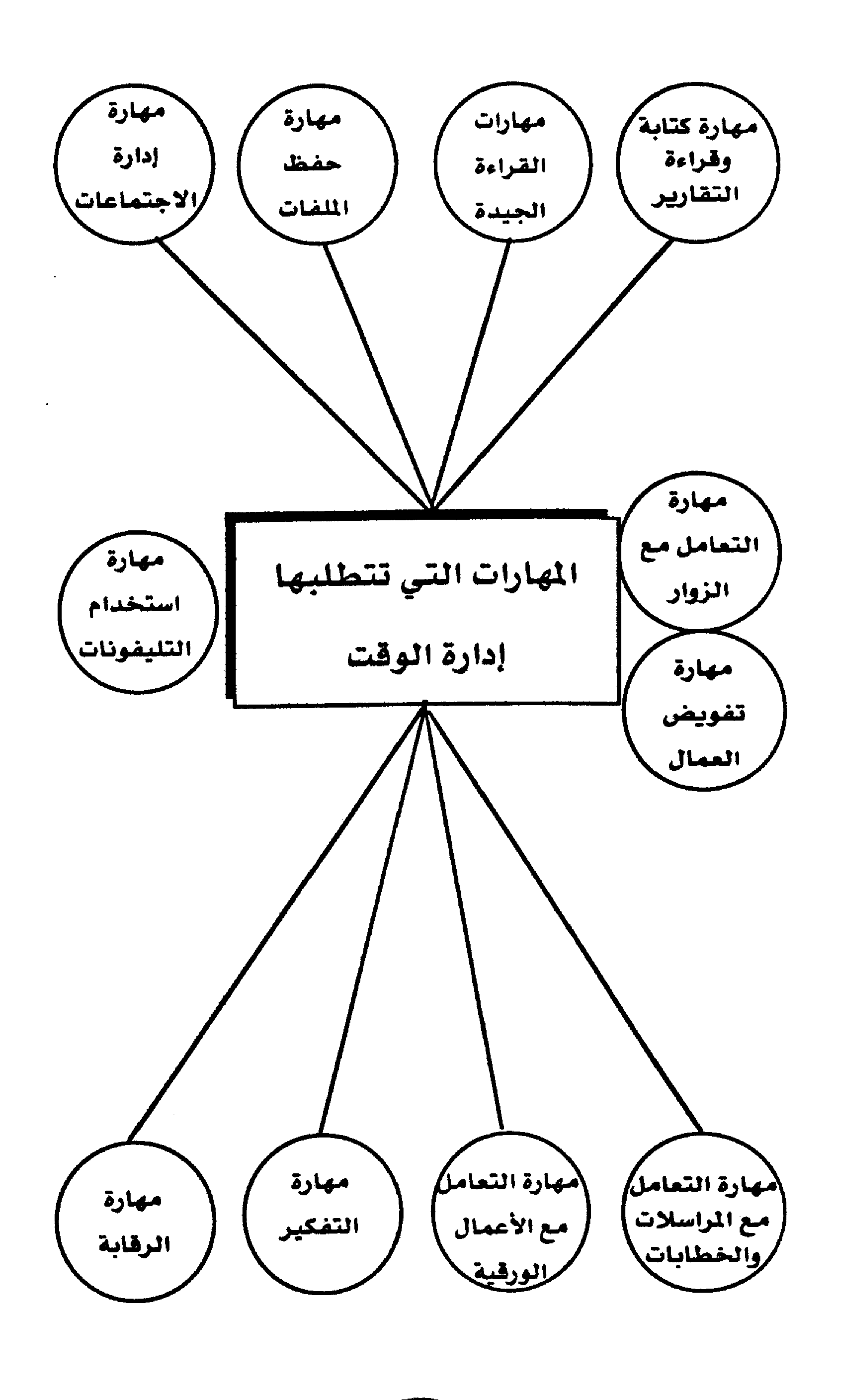
والآن تذكر عزيزي الدارس





لحسن استغلال الوقت تجنب الاعتقاد بأن:
وظيفتك لا تخضع للنمطية
لا يوجد لديك وقت كاف للعمل
أفضل القرارات تتخذ في الإدارة العليا
ليس من الممكن دائما العمل على أساس الأولويات
أغلب الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط
الأشخاص الذين يركزون على أداء عملهم بكفاءة هم أكثر الأشخاص فعالية في الأداء
يمكن حل مشكلات الوقت ببذل جهد أكبر في العمل
العثور على لحظات هدوء يعد أمر صعب
أغلب الناس يعرفون كيف يقضون أوقاتهم
إذا خططت وقتك جيداً فسوف تفقد الكثير من الفرص غير المتوقعة
أفضل طريقة لتقليل الوقت الضائع هي اختصار بعض العمليات
التفويض يريحك من بعض المسئوليات
الأشخاص المشغولون يحققون أفضل النتائج
وظيفتك تقتضي التعامل مع الجميع بنفس القدر من الأهمية
يمكن ابتكار طرق عديدة لتوفير الوقت
التأخير يحسن نوعية القرار


القدرة على تحمل المسئولية
فرق عمل متعاونة
أولويات محددة
أهداف واضحة
القدرة على قول (لا)
استخدامك الفعال للوقت يتطلب
نظام عمل جيد
معلومات واضحة
السلوك السليم
القدرة على التفويض
أفراد متنافسون
تدريب
مدير مكتب كفء


المهارات التي تتطلبها
إدارة الوقت
مهارة كتابة
وقراءة
التقارير
مهارات
القراءة
الجيدة
مهارة
حفظ
الملفات
مهارة
إدارة
الاجتماعات
مهارة
التعامل مع
الزوار
مهارة
تفويض
العمال
مهارة
استخدام
التليفونات
مهارة التعامل
مع المراسلات
والخطابات
مهارة التعامل
مع الأعمال
الورقية
مهارة
التفكير
مهارة
الرقابة

تمرين

التعرف على مضيعات الوقت

١-لمدة خمس دقائق اعمل بمفردك وفكر كيف تقضي يومك وأسبوعك العملي بجدول معين وفي هذا الجدول ضع قائمة بالأمور التي تشعر بأنها تضيع عليك وقتك.

٢- لمدة خمسة عشرة دقيقة اعمل في مجموعتك وشارك مع زملائك في المجموعة على الوصول إلى اتفاق نهائي وبعد المناقشة المستفيضة حاول كمجموعة أن تصلوا إلى اتخاذ القرار النهائي في الوصول إلى عمل قائمة لخمس أشياء أساسية متعلقة بضياع الوقت:

التخطيط
خانة (أ)

صفر ٦ ١٢ ١٨ ٢٤

التخطيط
خانة (ب)

صفر ٦ ١٢ ١٨ ٢٤

التخطيط
خانة (جـ)

صفر ٦ ١٢ ١٨ ٢٤

إن الرسم البياني السابق سيوضح لك إذا كنت تعاني من مشكلة إدارة الوقت وفي أي وظيفة هامة تقع هذه المشكلة.

أمر في غاية البساطة

والآن لاحظ عزيزي الدارس أن

المقاطعات هي شئ طبيعي جداً وعلينا ان نتعلم كيف نتعامل معها.

- للتعامل مع مضيعات الوقت عموماً والمقاطعات خصوصاً فعلينا:

١- ان نتحكم في تلك المعوقات الخاضعة لتحكمنا فمثلا:

- علينا ان نعرف ما تريد مله وما هي افضل الأوقات لتنفيذه.
- عدم ضغط جداولنا وترك وقت كاف لإمكانية إنجاز المطلوب بعد المقاطعة.
- وضع ساعة حائط كبيرة بحيث يراها الزائرون.

٢- ان نتقبل المقاطعة التي لا نستطيع منعها ولكن نسعى لتقليلها بقدر المكان فمثلا:

- نقلل من وقت المقاطعة بعدم الإسهاب في الحديث إما شخصياً أو بالهاتف.
- تحديد أوقات معينة للمراجعة والاستفسارات العامة حتى من الموظفين.
- إحساس الزائر بالانشغال مثل استقباله واقفاً.
- عقد الاجتماعات في مكان آخر أو في مكتب من تريد لقائه لتتحكم أنت في وقت إنهاء الاجتماع والاستئذان للعودة إلى مكتبك

كيف تتغلب على التسويف

١- تعرف على المهام التى تتكاسل فى إنجازها او تنجزها بشكل غير جيد او تتعمد تأجيلها مرات ومرات.

٢- حاول أن تعرف بالضبط لماذا تسوف هذه الأمور؟

٣- اسأل نفسك «ما دمت متأخراً فى إنجاز هذا العمل فهل بالإمكان إيكاله لشخص آخر سيكون سعيداً لإنجازه؟

٤- إذا وجد هذا الشخص فعلاً فهذا هو المطلوب ولكن إن لم يوجد فافترض ان هناك شخصاً فعلاً.

٥- فكر فى المهمة المطلوبة بإمعان وحاول ان تجزئها لأجزاء صغيرة.

٦- فكر كيف ستشرح لهذا الشخص الافتراضى أجزاء المهمة المطلوب إيكالها إليه.

٧- اسأل نفسك «ماذا سيجرى إذا لم تنجز هذا العمل وحدد مدى اهميته؟

٨- إذا تأكدت من اهمية المهمة وحيث إن الشخص الافتراضى غير موجود الأن فحاول البدء بجزء صغير فقط من أجزاء المهمة التى تسوفها حتى يكمل.

٩- اكمل جزءاً آخر وهكذا حتى تتم جميع الأجزاء.

١٠- الأن جمع أجزاء هذه المهمة فقد أنجزتها.

١١- كافئ نفسك ولو بكلمة طيبة كما لو كنت ستكافئ الشخص الاخر الحقيقى أو الافتراضى نظير أدائه للعمل.

نصائح فى إدارة الوقت

فيما يلي بعض القواعد التي تمكن المديرين من إدارة وقتهم بشكل أفضل:

١- لا تؤجل الأمور الهامة بسبب أنها تبدو غير سارة بالنسبة لك.

٢-حاول أن تضع لنفسك برنامجاً محدداً كل يوم تتقيد به قدر الإمكان.

٣- لا تعالج القضايا التي تحتاج إلى تركيز ذهني في الأوقات التي تشعر فيها أنك مجهد.

٤- ضع مواعيد انجاز لكل عمل تود القيام به وحاول قدر الإمكان أن تتقيد بهذه المواعيد.

٥- حاول أن تسأل نفسك دائما عما إذا كنت الشخص المناسب لأداء أية مهمة قبل البدء فيها.

٦- حاول من حين لآخر التعرف على المسببات التي تؤدي إلى انقطاع أدائك لعملك وحاول التخلص منها.

٧- انظر من حين لآخر لكيفية استغلالك لوقتك واسأل نفسك عما إذا كان بالإمكان إدخال تحسينات على ذلك.

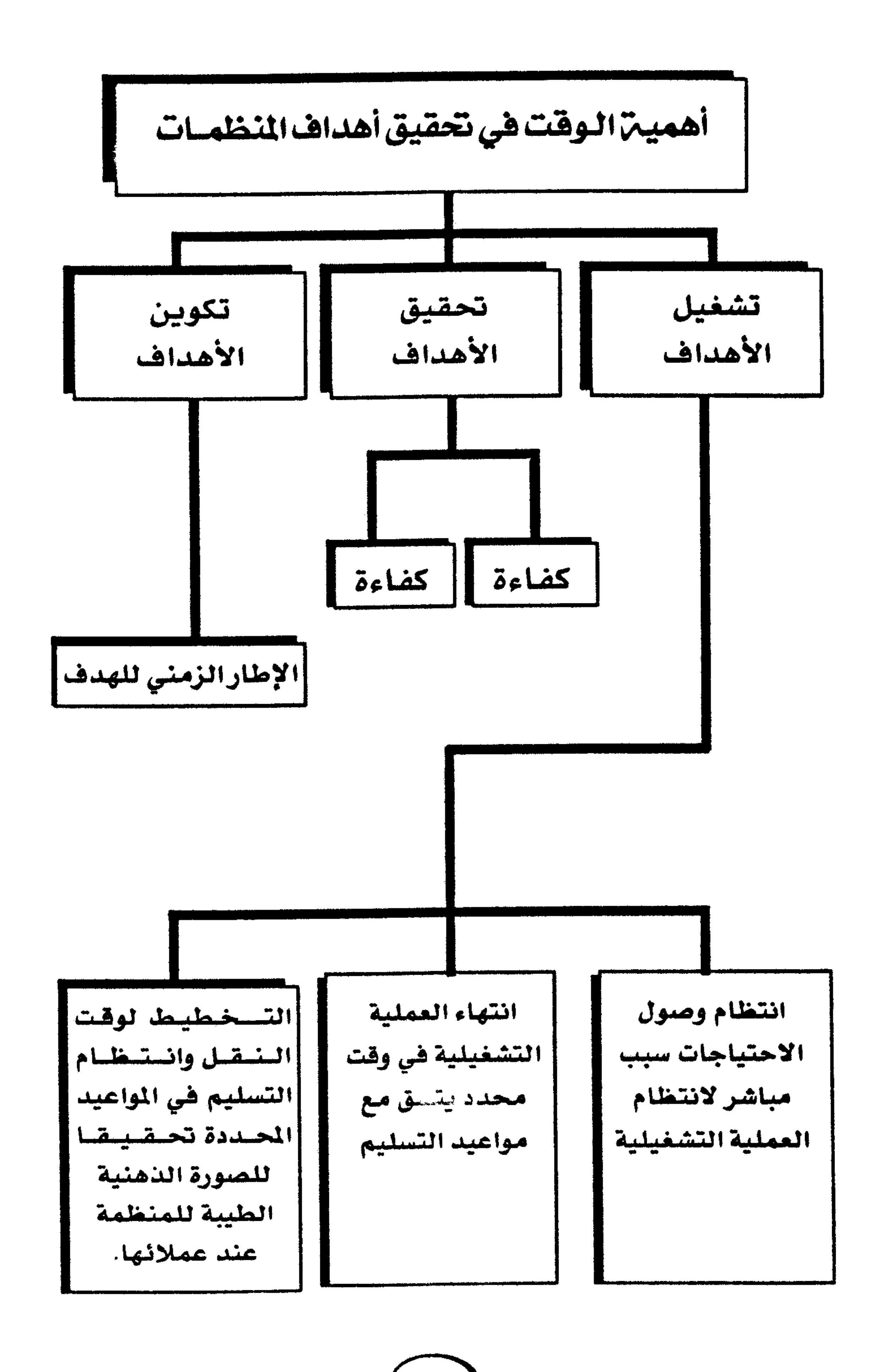
٨- احفظ مسجل للوقت موضحاً به برنامجك اليومي والشهري.

٩- فوض ما تستطيع تفويضه من سلطات.

١٠- لا تقوم بأكثر من وظيفة في آن واحد.

١١- احتفظ بأرشيف جيد للمعلومات والأوراق الهامة.

١٢- تحرر من الروتين ما أمكن وتجنب أن يضر ذلك بالصالح العام.


أهمية الوقت في تحقيق أهداف المنظمات
تشغيل الأهداف
تحقيق الأهداف
تكوين الأهداف
كفاءة
كفاءة
الإطار الزمني للهدف
انتظام وصول الاحتياجات سبب مباشر لانتظام العملية التشغيلية
انتهاء العملية التشغيلية في وقت محدد يتسق مع مواعيد التسليم
التخطيط لوقت النقل وانتظام التسليم في المواعيد المحددة تحقيقا للصورة الذهنية الطيبة للمنظمة عند عملائها.

مواقف وآراء
فى لصوص الوقت

فيما يلى مجموعة من المواقف التى يتعرض لها المديرون أثناء عملهم اليومى وتتسبب فى ضياع وقتهم.. وسنعرض عليك بعض هذه المواقف.. والمطلوب إبداء رأيك بصراحة فيها:

الموقف الأول:

فى مواجهة رداءة نظم حفظ المستندات.. ماذا تفعل؟

رأيك: ....

....

....

الموقف الثانى:

فى مواجهة تزايد أعداد الزائرين.. ماذا تفعل؟

رأيك: ....

....

....

الموقف الثالث:

فى مواجهة تزايد رنين التليفون.. ماذا تفعل؟

رأيك: ....

....

....

الموقف الرابع:

فى مواجهة كثرة فروع منظمتك وتباعدها.. ماذا تفعل؟

رأيك: ....

....

....

الموقف الخامس:

فى مواجهة عدم وجود أولويات للأعمال.. ماذا تفعل؟

رأيك: ....

....

....

الموقف السادس:

فى مواجهة تردد رؤسائك فى اتخاذ القرارات.. ماذا تفعل؟

رأيك: ....

....

....

الموقف السابع:

فى مواجهة عدم وضوح أهداف العمل فى إدارتك.. ماذا تفعل؟

رأيك ....

....

....

الموقف الثامن:

فى مواجهة ندرة المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتك.. ماذا تفعل؟

رأيك ....

....

....

الموقف التاسع:

فى مواجهة زحمة الأعمال الورقية.. ماذا تفعل؟

رأيك: ....

....

....

الموقف العاشر:

فى مواجهة تعقد إجراءات العمل فى إدارتك.. ماذا تفعل؟

رأيك: ....

....

....

تمرين رقم (٢٦)

العبـارة الدخيـلة

اقرأ هذه العبارات جيداً وحدد العبارة الداخلية عليهم:

سبل مواجهة مضيعات الوقت

(١) نظم سليمة للاتصالات.

(٢) نعم للمواجهة.

(٣) نعم للطرق العلمية في اتخاذ القرارات.

(٤) نعم لتحديد الأولويات.

(٥) نعم لتجنب الأزمات قبل وقوعها.

(٦) لا للروتين والإجراءات المعقدة.

(٧) نعم للتفويض.

(٨) نعم لوضوح الأهداف.

(٩) نعم للتحديد السليم للمواعيد.

استقصاء لصوص الوقت

فيما يلي فقرات تمثل مضيعات للوقت يرجى وضع علامة (صح) أمام الوزن المناسب لكل منها (الأوزان مرتبة تصاعدياً) حيث يعبر الرقم (٥) عن أكبر المضيعات وهكذا، ويعبر الرقم (١) عن أقل المضيعات أهمية.

م	النشـــاطات	ترتيب المضيعات حسب تأثيرها				
		١	٢	٣	٤	٥
١	المراجعات والزيارات بدون مواعيد مسبقة					
٢	مقاطعات الهاتف					
٣	القيام بأعمال متعددة في آن واحد					
٤	مراجعة وتدقيق أعمال المرؤوسين					
٥	المراجعات الكثيرة للمرؤوسين لي					
٦	عدم وصول المعلومات في الوقت المطلوب					
٧	معلومات غير كافية او غير دقيقة					
٨	تدفق معلومات كثيرة لا حاجة لي بها					
٩	عدم استخدام المرؤوس للصلاحيات					
١٠	الوقت المصروف للبحث عن أشياء محفوظة سابقا					
١١	تقارير طويلة بحاجة إلى القراءة					
١٢	التكليفات الطارئة					
١٣	قلة تفهم المراجعين					
١٤	القيم والمجاملات					
١٥	طول الإجراءات					
١٦	معالجة الشكاوي					
١٧	البريد اليومي والمراسلات					
١٨	الاجتماعات الطارئة التي أدعو إليها					
١٩	الاجتماعات الطارئة التي أدعي إليها					
٢٠	اللجان الخارجية					
٢١	الزوار					
٢٢	إنجاز أعمال مؤجلة					
٢٣	أخرى........					

يمكنك الآن تحديد أكثر الأعمال التي تتسبب في ضياع وقتك فحاول أن تتلافى هذه الأعمال.

استقصاء الأنشطة

فيما يلي فقرات تمثل أنشطة يومية يمارسها المدير، يرجى وضع معدل الوقت التقريبي أمام كل منها:

م	النشاطات	الوقت المصروف فيه يومياً إذا كانت الأنشطة يومية		الوقت المصروف فيه أسبوعياً إذا كانت الأنشطة أسبوعية	
		دقيقة	ساعة	دقيقة	ساعة
١	البريد اليومي والمراسلات				
٢	مراجعة تقارير				
٣	إعداد وكتابة تقارير				
٤	مداولات مع الرئيس المباشر				
٥	مداولات مع المرؤوسين				
٦	اجتماعات مع العاملين				
٧	اجتماعات طارئة تدعو إليها				
٨	اجتماعات طارئة تدعي إليها				
٩	مقابلات مع المراجعين والعملاء				
١٠	زيارات ميدانية لمواقع العمل				
١١	إنجاز أعمال مؤجلة				
١٢	إنجاز أعمال طارئة				
١٣	لجان داخلية				
١٤	لجان خارجية (خارج المنظمة)				
١٥	مكالمات هاتفية				
١٦	زوار داخليون وخارجيون				
١٧	الاطلاع على الصحف اليومية				
١٨	تناول الشاي والمرطبات				
١٩	جولات وسفريات داخلية				
٢٠	ايفادات خارجية				
٢١	مشاوير خلال ساعات العمل				
٢٢	المجاملات الاجتماعية				
٢٣	أخرى (حدد)				
٢٤	....				

مفتاح الحل
تحليل الوقت المنصرف

م	ملائم	غير ملائم	لايمكن التحكم فيه	يمكن التحكم فيه	مداخل التغيير الممكنة/ افحص ما يلي					
					الاتجاهات	العادات	الاجراءات	التفويض	المكان	التوقيت

مواقف وآراء
فـى إدارة الـوقـت

الموقف الأول:

مـدير بشركة السويس لتصنيع البـترول يمتنـع عن مقـابلة الزائرين بحجة انه مشغول..

رأيك: ....

....

....

الموقف الثاني:

مدير اعتاد تأجيل الأعمال الهامة لأنها غير سارة بالنسبة له.

رأيك: ....

....

....

الموقف الثالث:

مدير لا يفوض سلطاته إلى مرؤوسيه ويعمل كل شئ بنفسه

رأيك: ....

....

....

الموقف الرابع:

مدير يفوض كل سلطاته إلى مرؤوسيه ويجلس بدون عمل

رأيك: ....

....

....

الموقف الخامس:

مدير يتهرب من معالجة المسائل التي تحتاج لمجهود ذهني

رأيك: ....

....

....

الموقف السادس:

مدير لا يحب الإنصات إلى أحد

رأيك: ....

....

....

الموقف السابع:

مدير يضع في اعتباره دائما إرضاء رؤسائه اولاً واخيراً

رأيك: ....

....

....

الموقف الثامن:

مدير يتردد دائماً في اتخاذ القرارات

رأيك: ....

....

....

الموقف التاسع:

مدير يستغل وقته كاملاً في مكالمات تليفونية طويلة

رأيك: ....

....

....

الموقف العاشر:

مدير اعتاد أخذ أوراق العمل لإنهائها بمنزله

رأيك: ....

....

استقصاء
كيف تفكر فى إدارة وقتك

فيما يلي عشرون عبارة بصدد الوقت يرجى قراءتها بإمعان ووضع علامة (صح) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك.

م	العبارة	اوافق تماما	اوافق لحد ما	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
١	انا مشغول تماما بالعمل					
٢	لدي الوقت الكافي لايجاد سبل افضل للعمل					
٣	الشخص المشغول دائما يعني انه شخص منظم يستثمر وقت بكفاءة					
٤	ليس بإمكاني ترك المكتب في اي وقت وإلا ارتبك العمل					
٥	لا يوجد من اعتمد عليه					
٦	ليت اليوم ثلاثين ساعة					
٧	اعتذر عن قبول التزامات في حالة ضغط [illegible]					
٨	اضع حدود زمنية لانجاز اى عمل التزم به					
٩	المهم بالـ[illegible] لي [illegible] الاخرين [illegible] في الوقت المحدد لهم					
١٠	المهم بالنسبة لي هو نوعية العمل المنجز بغض النظر عن الوقت					
١١	الشخص المشغول دائما لا يعني انه يستثمر وقته بكفاءة					
١٢	لا افضل اعطاء التزام ثابت بأن اعمل في وقت محدد					
١٣	اعطي لنفسي وللاخرين فترة راحة بعد انجاز كل مهمة مرهقة					
١٤	اشعر بالمتعة عند معالجة البريد اليومي					

م	العبارة	اوافق تماما	اوافق لحد ما	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
١٥	يكون إحساسي بالانجاز ضئيلاً عندما اعمل تحت الضغط					
١٦	اشعر بالرضا عند معالجة المسائل الصغيرة اليومية للعمل وللعاملين					
١٧	اهتم بالأشياء الصغيرة والكبيرة على حد سواء					
١٨	اعتذر عن استلام التقارير في غير أوقاتها المحددة					
١٩	من الصعب علي ان اخطط لوقتي لأن عملي يستلزم ان اكون في خدمة وطلب الأخرين					
٢٠	استطيع إلى حد كبير ان اتنبأ بمشكلات العمل وافكر في حلول لها قبل حدوثها					

مفتـــاح الحــل

اتجاهات إيجابية						اتجاهات سلبية					
رقم العبارة	٤	٣	٢	١	صفر	رقم العبارة	صفر	١	٢	٣	٤
٢						١					
٧						٣					
٨						٤					
١٠						٥					
١١						٦					
١٢						٩					
١٣						١٤					
١٥						١٦					
١٨						١٧					
٢٠						١٩					
المجموع						المجموع					
	المجموع العام						المجموع العام				

كلما ارتفع مجموعة الاتجاهات الايجابية عن الاتجاهات السلبية كلمـــا كـــان ذلك دليـــلاً على حـــسن إدراك أهمـــيـــة الوقت

مختبر
الأستاذ عباس المحتاس

يرأس الأستاذ عباس وظيفة مدير مالي في إحدى الشركات الكبيرة ويعاونه في إدارة المالية الأستاذ/ بلية، ورئيس القسم الأستاذ/ نايم كسلان، وكانت أعمال الإدارة كبيرة جداً وتتبلور في الأعمال التالية:

١- حصر البيانات والمعلومات عن مصادر التمويل التي تتعامل مع الشركة.

٢- المفاضلة بين البدائل لتحديد المصدر المناسب للتمويل.

٣- القيام بالأعمال الشرائية للاحتياجات المطلوبة لإدارات الشركة.

٤- التصرف الحضاري لمخلفات إنتاج الشركة.

٥- ضبط أعمال الإدارة من حضور وانصراف الموظفين بها.

٦- علاج مشكلات الإدارة (مشكلات خارجية + مشكلات داخلية).

٧- تلقي طلبات الشراء من الإدارات المختلفة.

٨- ضبط حسابات الإدارة.

٩- القيام بأعمال الإبداع في المجال المالي.

- يقوم الأستاذ/ عباس بالرقابة على كل شئ في أعمال الإدارة، فهو رجل مجتهد للغاية وصبور، ولكنه دائماً مشغول ومنغمس في كل أعمال الإدارة ولا يترك لنائبه الأستاذ/ بلية أي عمل إلا في حالة غيابه.

- اما الأستاذ/ نايم كسلان فما عليه إلا تنفيذ ما يؤمر به من الأستاذ/ عباس المحتاس.

وظلت أعمال الإدارة تسير على ما يرام إلى ان توسعت احجام ونشاطات الشركة في الأونة الأخيرة بدرجة كبيرة مما ادى إلى ثقل العمل على الأستاذ/ عباس المحتاس بالدرجة التي دعته إلى طلب اجتماع مجلس الإدارة باعتباره عضواً به وفي اجتماع مجلس الإدارة قام قائلا:

«أيها السادة» إنني أكثر مدير بالشركة مثقل بالأعباء، فقد توسعت الأعمال وتشعبت الاحتياجات الأمر الذي جعلني احضر مساءً للشركة لانجاز أعمال إدارتي، كما أنني لا القى معاونة من احد لثقتي بأنن افضل من يقوم بأعمال إدارتي، إنني في حاجة إلى كمبيوتر لاستخدامي الشخصي ليمكنني من تخزين كل المعلومات المطلوبة لي واستدعائها وقت الحاجة إليها فأنتم تعلمون مدى تشعب اعمال إدارتي و...

فقاطعه رئيس مجلس الإدارة قائلا:

«إن زيادة أعباء الشركة لم تصل بعد لما يبرر استخدام الحاسوب الآلي، كما ان ميزانية الشركة لا تسمح بذلك، إضافة إلى ذلك انك انت المدير الوحيد الذي طلب مثل هذه الطلبات».

ونتيحة لاحتدام الصراع بين مدير المالية الأستاذ/ عباس المحتاس ورئيس مجلس الإدارة تم إحالة الموضوع إلى لجنة للبت فيه.

والمطلوب

اعتبر نفسك رئيس لجنة البت هذه وأجب عن الأسئلة التالية:

١- ما رأيك في طلب الأستاذ/ عباس المحتاس.

٢- ما رأيك في تسيير أعمال الإدارة المالية بهذه الصورة؟ وما هي مقترحاتك؟

٣- ما هو القرار الذي توصي به لجنة البت من وجهة نظرك؟

٤- ما هو النظام الذي تقترحه لعلاج المشكلة في الإدارة المالية؟

حلول مختارة لبعض التمارين

حل تمرين رقم (١) صـ٢٤

١- الوقت
٢- النتائج
٣- اننا نعيش مرة واحدة
٤- أهداف محددة
٥- عدم الاصغاء
٦- التأجيل لص الزمان
٧- ساعة الحظ لا تعوض
٨- النفوذ
٩- الجدول الزمنى
١٠- تنمية الابداع
١١- فرق عمل متعاونة
١٢- الاسترخاء

حل تمرين رقم (٤) صـ٢٨

البعد السيكولوجى

حل تمرين رقم (٥) صـ٢٩

١- وقت
٢- هدف
٣- فعالية
٤- كفاءة

حل تمرين رقم (٦) صـ ٣٠

الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك

حل تمرين رقم ٧ صـ ٣١

١- مقياس **٢- مؤشر**

٣- مورد نادر **٤- لتر سلعة**

٥- لا يمكن تخرينه **٦- يهدد وقت الآخرين**

٧- لا يتنظر احد **٨- شيئ محدد**

٩- لا يمكن تعويضه

حل تمرين رقم (٨) صـ ٣٣

مفهوم إدارة الوقت

هو عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشئ الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة فى وقت قصير.

حل تمرين رقم (١٠) صـ ٦٢

١- زمزمية مياه **٢- خريطة جوية للموقع**

٣- بوصلة **٤- صندوق اسعاف**

٥- زجاجة قرص الملح **٦- بالطو صوف**

٧- بطارية
٨- مسدس
٩- مطواه
١٠- معطف بلاستيك
١١- كتاب
١٢- نظارة شمس
١٣- باراشوت
١٤- ٥لتر كولونيا

حل تمرين رقم (١١) صـ ٩٦

١- التفكير
٢- عمل
٣- وضوح
٤- قرار
٥- مستندات

حل تمرين رقم (١٢) صـ ١٠٦

(١) = ٧
(٢) = ٢
(٣) = ٨
(٤) = ٦
(٥) = ٤
(٦) = ٣
(٧) = ٢

∴ عدد الأسماك = عدد الإجابات = ٣٢

حل تمرين رقم (١٥) صد ١٢٩

الكلمة الضائعة هي: «لا للتفويض»

حل تمرين رقم (١٦) صد ١٣٠

النصيحة هى : حتى يمكنك استثمار وقت مرؤوسيك أفضل استثمار ممكن

١- حسن بيئة العمل

٢- اعطى فترات للراحة

٣- وتجنب شعور مرؤوسيك بالملل

حل تمرين رقم (١٧) صد ١٣١

(١) افقى	لا تفويض
رأسى	أرشيف جيد
(٢) افقى	التدريب
رأسى	سلوك سليم
(٣) افقى	لا تخطيط
رأسى	لا للهدوء
(٤) افقى	فلسفى

راسى	حيوى
(٥) افقى	عطل
راسى	هدف
(٦) افقى	لص
راسى	لمحض
(٧) افقى	رد
راسى	-
(٨) افقى	حل
راسى	-
(٩) افقى	الاجهاد
راسى	-
(١٠) افقى	جانب
راسى	قراءة وحيدة

حل تمرين رقم (١٩) صـ ١٤٨

- الملل والسأم رقم (١)
- التصنيف الجيد للأعما رقم (٢)
- ركائز إدارة الوقت رقم (٣)

- مضيعات الوقت رقم (٤)

- التفكير المستقبلى رقم (٥)

- اهمية تخطيط الوقت رقم (٩)

- القواعد التى تمكن المدير من إدارة وقتهم بشكل افضل رقم (١٢)

- مبادئ تخطيط الوقت رقم (٨)

- المزايا الانعكاسية لتخطيط الوقت رقم (٦)

- فوائد التبسيط رقم (١٠)

- المهارات اللازمة لتخطيط الوقت رقم (١١)

حل تمرين رقم (٢٢) صـ ١٥٨

(١) سؤال　　(٢) طوست

(٣) خلط　　(٤) بطل

(٥) طيط　　(٦) ضغوط

(٧) حتلى　　(٨) طاووس

(٩) والى　　(١٠) الوسط

حل تمرين رقم (٢٥) صـ ١٨٣

كلمة لسر هى أجندة العمل اليومى

قائمة المراجع

(١) د. كمال أبو هند - مختبر إدارة الوقت - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - ١٩٩٣ - ص٢.

(٢) د. عبد الرحمن توفيق - التدريب الإداري - الجزء الثاني - ص ٢٨.

(٣) د. مصطفى أبو بعيرة - موسوعة الإدارة - ص ٤٠.

(٤) د. أسامة فريد - محاضرات تدريبية.

(٥) د. زكي محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع - ص٣٠٠ وما بعدها.

(٦) د. عادل حسن - تخطيط ومراقبة الانتاج - مدخل الحالات - مؤسسة شباب الجامعة - ١٩٨٦ - ص ٩٦.

(٧) د. حمدي مصطفى المعاذ - إدارة الانتاج - مكتبة عين شمس - ١٩٩٥ - ص ٢٨٠.

(٨) د. عبد الرحمن عبد الباقي - إدارة الأفراد - مكتبة عين شمس - القاهرة - بدون تاريخ - ص١٣.

(٩) د. عادل حسن - إدارة الأفراد - دار الجامعات المصرية - القاهرة - ١٩٨١ - ص ٩٥.

(١٠) د. محمد عبد الغني حسن - مهارات إدارة الوقت - مركز تطوير الأداء والتنمية - ١٩٩٥ - ص١٢٥.

(١١) د. علي عبد الوهاب - إدارة الوقت - المؤتمر السنوي الثالث - استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات العربية - مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري - ١٩٩٣ - ص ١٨٥.

(١٢) المركز العربي للإدارة والتنمية - برنامج إدارة الوقت - ص ٢.

(١٣) د. عبد السلام أبو قحف - سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية - مؤسسة شباب الجامعة - ١٩٨٥ - ص ٤١٤.

(١٤) د. أحمد ماهر - الإدارة مدخل بناء المهارات - المكتب العربي الحديث - القاهرة - ١٩٨٥ - ص ٢٠٧.

(١٥) المركز العربي للإدارة والتنمية - مرجع سبق ذكره - ص ١٠.

(١٦) د. أحمد صقر عاشور - محاضرات تدريبية.

(١٧) المنظمة العربية للتنمية الإدارية - برامج تدريبية.

(١٨) د. توفيق محمد عبد المحسن - محاضرات تدريبية.

(١٩) د. وليد طاهر - محاضرات تدريبية.

الفهرست